

**ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA REGIONAL DE
SERVICIOS AL PERSONAL DEL MAGDALENA MEDIO, DE LA
VICEPRESIDENCIA DE SERVICIOS Y TECNOLOGÍA DE ECOPETROL S. A.,
EN BARRANCABERMEJA SANTANDER.**

LUCY GIOVANA CÁRDENAS VALENCIA

FABIÁN EMILIO RESTREPO ZAPATA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2011

**ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA REGIONAL DE
SERVICIOS AL PERSONAL DEL MAGDALENA MEDIO, DE LA
VICEPRESIDENCIA DE SERVICIOS Y TECNOLOGÍA DE ECOPETROL S. A.,
EN BARRANCABERMEJA SANTANDER.**

**Monografía de grado como requisito para optar al título de especialista en
Alta Gerencia**

LUCY GIOVANA CÁRDENAS VALENCIA

FABIÁN EMILIO RESTREPO ZAPATA

**Director
HERNAN PABÓN BARAJAS
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2011

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3 ALCANCE – LIMITACIONES	14
1.4 JUSTIFICACIÓN	15
1.5 OBJETIVOS	17
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	17
1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
2. ESTUDIO ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	18
2.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA	18
2.2 HISTORIA DE LA EMPRESA	18
2.3 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	26
2.3.1 MARCO LEGAL	37
2.4 METODOLOGÍA	39
2.4.1 TIPO DE ESTUDIO	39
2.4.2 VARIABLES DE ESTUDIO	40
2.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	45
2.6 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	46
2.7 RESULTADO GENERAL DE LAS VARIABLES	48
3. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES	51
3.1 VARIABLE COMUNICACIÓN	51
3.2 VARIABLE LIDERAZGO	53
3.3 VARIABLE MOTIVACION	56
4. ESTRATEGIA y RECOMENDACIONES PARA LA ADECUACIÓN DE CLIMA LABORAL	70
3 CONCLUSIONES	85
4 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	87

RESUMEN

TÍTULO

Estudio y Análisis del Clima Organizacional en la Regional de Servicios al Personal del Magdalena Medio, de la Vicepresidencia de Servicios y Tecnología de ECOPETROL S. A., en Barrancabermeja Santander¹

AUTORES

LUCY GIOVANA CÁRDENAS VALENCIA
FABIÁN EMILIO RESTREPO ZAPATA²

PALABRAS CLAVES:

Clima organizacional, ECOPETROL S.A, Centro de Servicios Compartidos, estrategias, incrementar la productividad.

DESCRIPCION

El estudio del clima organizacional es un tema que ha tomado gran relevancia en las últimas décadas en casi todas las organizaciones que buscan fortalecer un buen ambiente de trabajo. Estas empresas, enfocan su pensamiento en obtener un aumento en la productividad de sus procesos, sin perder de vista la satisfacción del recurso más importante de toda organización, el humano.

El ambiente en el que se desempeña cada trabajador, el trato que recibe por parte de sus compañeros de trabajo y líderes, las condiciones físicas y ambientales en las que desempeñen sus labores, la motivación de las personas, el nivel de trabajo en equipo, el conocimiento y la claridad de los objetivos y metas de la organización son entre muchos, aspectos determinantes del desempeño de cada trabajador en una organización.

Con la presente monografía se pretende otorgar un estudio profundo de la situación actual del clima organizacional de la Regional de Servicios al Personal del Magdalena Medio de la empresa ECOPETROL S.A y la formulación de estrategias que contribuyan con el mejoramiento del mismo, teniendo en cuenta los grandes cambios organizacionales que ha sufrido la dependencia, debido a la implementación de un modelo de atención llamado Centro de Servicios Compartidos, el cual busca minimizar costos, incrementar la productividad y ofrecer una mayor productividad en la regional.

¹ Monografía.

² Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas; Escuela de Estudios Industriales y Empresariales; Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos; Director: Hernán Pabón Barajas

ABSTRACT

TITLE

Study and Analysis of Organizational Climate in Personal Services Regional del Magdalena Medio, the Vice President of Services and Technology ECOPETROL S. A., in Barrancabermeja, Santander³

AUTHORS

VALENCIA CARDENAS GIOVANA LUCY
FABIAN EMILIO ZAPATA RESTREPO⁴

KEYWORDS

Organizational climate, Ecopetrol S.A, Shared Services Center, strategies, increase productivity.

DESCRIPTION

The study of organizational climate is a topic that has taken on greater importance in recent decades in nearly all organizations that seek to strengthen a good working environment. These companies focus their thinking on getting an increase in the productivity of their processes, without losing sight of the satisfaction of the most important resource of any organization, the human.

The environment in which each worker performs, the treatment received by their colleagues and leaders, physical and environmental conditions in which they perform their work, the motivation of individuals, the level of teamwork, the knowledge and clarity of objectives and goals of the organization are among many determinants of performance aspects of each worker in an organization.

With this monograph is to provide a thorough study of the current organizational climate of the Regional Personnel Services Company Magdalena Medio Ecopetrol S.A and the formulation of strategies that contribute to improving it, taking into account the large organizational changes that have suffered the agency, due to the implementation of a model of care called Shared Services Centre, which seeks to minimize costs, increase productivity and deliver higher productivity in the region.

³ Monograph

⁴ Phisycal-Engineering Faculty-School of Industrial and Bussines Studies – Specialization in Project Management and Evaluation – Director: Hernan Pabon Barajas

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un tema que ha tomado gran relevancia en las últimas décadas en casi todas las organizaciones que buscan fortalecer un buen ambiente de trabajo. Estas empresas, enfocan su pensamiento en obtener un aumento en la productividad sin perder de vista el recurso más importante de toda organización, el humano.

Ante la perspectiva económica mundial, donde los grandes negocios y empresas tienen que gerenciarse atendiendo las necesidades y proyecciones globales, gana cada vez más relevancia el interés de participación en el mercado mundial, la búsqueda de recursos e inversionistas y el acceso a las bolsas de valores internacionales, lo que implica entre otras condiciones y requerimientos, el cumplimiento de estándares económicos, de gobierno y de administración del talento humano, como lo es el del manejo del personal y el bienestar de sus trabajadores.

El ambiente en el que se desempeña cada trabajador, el trato que recibe por parte de sus compañeros de trabajo y líderes, el sentido de pertenencia hacia la organización, el conocimiento y claridad de la estructura organizacional son entre muchos, aspectos determinantes del desempeño de cada trabajador en una organización.

El análisis del clima laboral de la Regional de Servicios al Personal del Magdalena Medio de Ecopetrol S. A., se enfoca en establecer la situación de conformidad o satisfacción de los funcionarios del área de atención de la mayoría de los clientes de la Empresa, en cuanto a la administración de los servicios y beneficios ofrecidos a los trabajadores de la Empresa.

Se considera importante el análisis en esta dependencia, teniendo en cuenta que la Regional de Servicios es el área de atención al cliente por excelencia de Ecopetrol S.A., organización que se plantea el reto de ser una de las 30 principales empresas petroleras del mundo al 2020⁵, desafío que difícilmente

alcanzará siendo una empresa que no administre de manera correcta el clima laboral de sus trabajadores.

El buen funcionamiento de una organización, especialmente un centro de atención al cliente, requiere de un buen clima laboral donde se provea a cada integrante de un entorno laboral amable y propicio para desarrollar su labor.

La situación actual de los trabajadores de la dependencia, se enmarca dentro de un proceso de cambio organizacional, debido a la implementación de un nuevo modelo de gestión denominado Centro de Servicios Compartidos, sobre el cual se tejen diferentes versiones contrapuestas, entre la concepción de la organización, quienes consideran el modelo de centro de Servicios compartidos como la herramienta que permite la reducción de costos, la efectividad en los procesos y la generación del valor, y la de los funcionarios encargados de implementar el modelo en el día a día, quienes la reciben como un método engorroso que aumenta los trámites de cada proceso y ven en él una fuerte amenaza debido a que consideran que este proceso es una tendencia de tercerización o outsourcing.

Teniendo en cuenta lo anterior, la perspectiva de esta monografía, se enfoca en el estudio y medición del clima organizacional y el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Regional de Servicios al Personal del Magdalena Medio, de la Vicepresidencia de Servicios y Tecnología de ECOPETROL S. A., de tal forma que una vez se emita un diagnóstico general de la situación actual, se formulen alternativas de mejora que propicien la participación activa del personal en las iniciativas de cambio y se planteen estrategias que contribuyan a mejorar el clima organizacional.

Como herramientas para realizar este análisis, se empleó una encuesta escrita, a través de la cual se buscó valorar la percepción que tiene cada funcionario del área de servicios, en relación con el liderazgo, la empatía con sus compañeros, claridad organizacional, comunicación, conocimiento y percepción de la contribución individual a los resultados de la empresa, sentido de pertenencia y el ambiente de trabajo entre otros aspectos, bajo el nuevo modelo de Centro de Servicios Compartidos.

Este estudio fue desarrollado en la forma que se expone a continuación:

⁵ www.ecopetrol.com.co. Ecopetrol, grupo empresarial enfocado en petróleo, gas, petroquímica y combustibles alternativos, será una de las 30 principales compañías de la industria petrolera, reconocida por su posicionamiento internacional, su innovación y compromiso con el desarrollo sostenible.

La primera parte del trabajo se detendrá en la explicación detallada de la parte introductoria, la formulación y descripción del problema tratado, así como también la definición, los objetivos generales y específicos, el alcance y limitaciones del mismo.

En la segunda parte se aborda en profundidad, el tema del marco contextual, teórico y conceptual sobre el cual se plantea el estudio, en cuanto al clima laboral en el área de servicios y atención al cliente de la empresa, las concepciones generalmente estudiadas por diferentes teóricos, su influencia en las organizaciones, la evaluación y métodos de análisis del clima laboral, las variables a valorar y la exposición en detalle de la temática de Centro de Servicios Compartidos. Igualmente, se incluyó el compendio informativo del marco institucional de la empresa abordada, atendiendo la misión, visión, valores, principios, megas objetivos estratégicos, estructura organizacional, cambios administrativos, y la nueva estructura, cobijada por el nuevo modelo de Centro de Servicios Compartidos.

Esta información es fundamental, para ubicar el campo de acción del estudio compendiado en este análisis.

En la tercera parte del trabajo se expone la metodología empleada en las técnicas de evaluación del clima laboral en el área aplicada, las herramientas utilizadas, las variables tenidas en cuenta y el acercamiento dispuesto para llegar a los funcionarios, para obtener las evaluaciones solicitadas, de forma que no existiera interferencia o influencia en las respuestas.

La cuarta parte se detiene en los resultados obtenidos, ponderando lo obtenido en cada una de las variables, con los cuadros y gráficos estadísticos de los mismos. Igualmente, se exponen los análisis y evaluación de los resultados obtenidos, variable por variable, examinando cuales de los factores son los que influyen positiva o negativamente en los resultados alcanzados.

La quinta parte comprende las estrategias formuladas por los autores y que buscan acentuar las prácticas que favorecen las buenas condiciones del clima laboral, y las que se deberían implementar para variar los factores que están impactando seriamente el ambiente laboral del área.

Finalmente se relacionan las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Históricamente se ha evidenciado, que Ecopetrol S. A., es la empresa más grande de Colombia, ganando gran auge en los últimos años, logrando expandirse tanto interna como internacionalmente, posicionándose como una de las principales compañías petroleras en la región, e ingresando en el 2011 al listado de las 500 empresas más grandes del mundo,⁶ constituyéndose en la empresa, que por sí sola, aporta el mayor porcentaje al producto interno bruto de Colombia (PIB)⁷

En proporción a su crecimiento, Ecopetrol S. A., ha ido constituyéndose en un grupo empresarial, más que una Empresa, agrupando en su portafolios, diferentes empresas del sector energético.⁸

El pensamiento prospectivo de la presidencia y junta directiva de la Empresa, plantea la implementación de modelos que puedan servir inicialmente a Ecopetrol S. A., luego al grupo empresarial, y posteriormente venderá sus servicios a la industria en general.

Por su importancia, posicionamiento y su continua búsqueda de crecimiento, para alcanzar los objetivos estratégicos de la Empresa, Ecopetrol S. A., ha adoptado nuevas políticas empresariales e implementado modelos administrativos revolucionarios, acorde a la evolución gerencial en el manejo de las grandes compañías del mundo, esto, con el objetivo de aumentar su eficiencia y productividad al interior de la organización.

En el caso particular de la Regional de Servicios al Personal del Magdalena Medio, de la Vicepresidencia de Servicios y Tecnología de Ecopetrol S. A., se implementó un nuevo modelo de gestión empresarial denominado, Centro de

⁶ [www.caracol.com/noticias/economia/articulo-229322-ecopetrol-una-de-500-empresas-mas-grandes-del-mundo](http://www.caracol.com.co/noticias/economia/articulo-229322-ecopetrol-una-de-500-empresas-mas-grandes-del-mundo). Ecopetrol, una de las 500 empresas más grandes del mundo. Se sitúa en el puesto 444 con ingresos de 21.743 millones de dólares, según la revista Fortune.

⁷ www.dane.gov.co/ PIB 2011

⁸ www1.upme.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=564&Itemid=147

servicios Compartidos,⁹ que traerá consigo representativos cambios en cuanto a la atención y prestación de servicios a los clientes de la organización.

Como consecuencia de lo anterior, en los últimos meses se ha evidenciado un creciente inconformismo y malestar laboral por parte de sus empleados, lo que ha contribuido a que el entorno laboral se perciba de manera tensa, como un foco de inconvenientes entre compañeros de trabajo, con un evidente aumento en la presentación de quejas, reclamos, y el aumento de solicitudes y peticiones de parte de los clientes, reflejado en la poca credibilidad a los nuevos procedimientos, líderes y funcionarios de cada dependencia.

Acorde a lo anteriormente mencionado, se encuentra íntimamente relacionado con la percepción del cambio en el ambiente organizacional que se percibe en la regional y con el rendimiento obtenido por sus trabajadores, la implementación del modelo de atención Centro de Servicios Compartidos. Este hecho resulta relevante, teniendo en cuenta que el alcance de los objetivos de toda organización depende de la efectividad y calidad del trabajo que desempeñan sus integrantes, y según el presente caso, se busca la implementación de un nuevo modelo, que si no es bien recibido, e implementado por los funcionarios llamados a darle operatividad, difícilmente revertirá en pro de la Organización, las buenas intenciones con las que fue implementado.

Es importante mencionar que el clima laboral de un centro de atención al cliente debe estar respaldado por la continua colaboración, trabajo en equipo, actitud positiva, orgullo por la organización, credibilidad y liderazgo, que entre otras variables, permiten reflejar la sinergia¹⁰ de una organización y que a su vez debe ser irradiada por una dependencia donde se concentra la atención y prestación de beneficios tanto a los integrantes de la organización, como al personal externo que se cobijan con estos beneficios.

⁹ www.deloitte.com/view/es_CO/co/servicios-ofrecidos/consultora/servicios-compartidos/index.htm.

Centro de Servicios Compartidos

¹⁰ La sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de éstos, es decir, cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente crean un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de los elementos. www.alegsa.com.ar/Dic/sinergia.php

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La negativa percepción que se tiene, sobre el clima laboral que existe en la Regional de Servicios al Personal del Magdalena Medio, de la Vicepresidencia de Servicios y Tecnología de Ecopetrol S. A., que se refleja afecta directamente en los bajos resultados de la dependencia en cuanto a cumplimiento de objetivos, y en consecuencia, estos resultados negativos repercuten a su vez en el cumplimiento de la estrategia del grupo empresarial, que busca con la implementación del Centro de Servicios Compartidos, la reducción de costos, la efectividad en los procesos, y la generación de valor para la organización.

A continuación se presenta un esquema, que permite comprender de manera más clara la formulación del problema, los antecedentes y los resultados esperados en este proyecto.

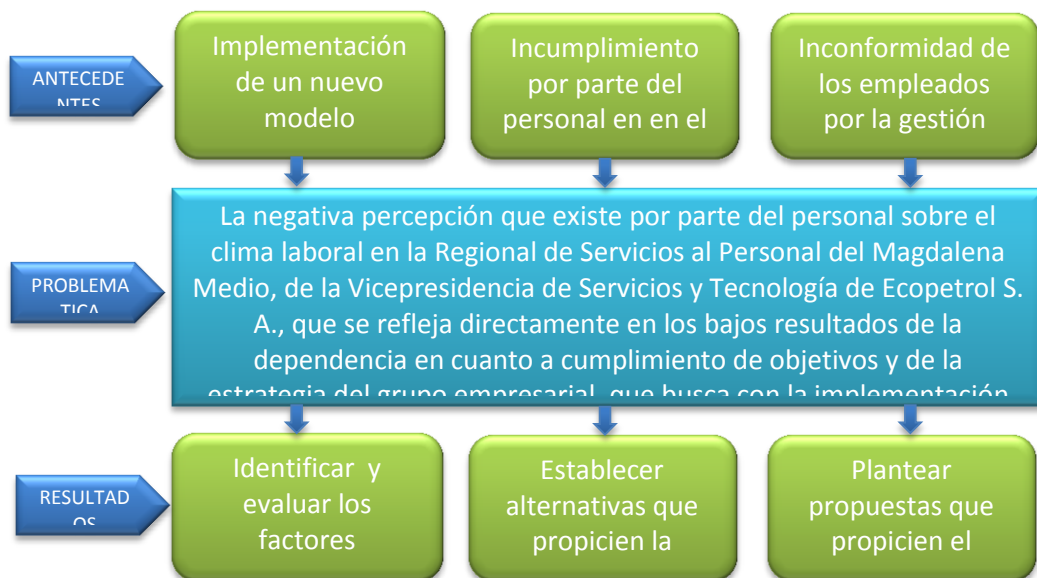


Figura 1. Descripción Problemática

1.3 ALCANCE - LIMITACIONES

La presente monografía está dirigida, a estudiar y detectar los principales factores que afectan actualmente el clima laboral de la Regional de Servicios al Personal del Magdalena Medio de Ecopetrol S. A., evaluación que fue realizada, a través de una encuesta para la medición del clima organizacional.

Una vez obtenidos y analizados los resultados de la medición, se formularon alternativas de mejora y se plantearon estrategias que propician y contribuyen a potenciar los aspectos positivos percibidos, y a mejorar aquellos que se encuentran negativos en el clima organizacional.

En relación con la implementación de las medidas propuestas, se aclara que el resultado final de esta monografía será presentado y entregado al Líder Regional del Magdalena Medio, sin embargo, la adopción de este estudio será decisión directa de él, quien dependiendo de su opinión y conveniencia, adoptará o no las medidas propuestas.

Entre los principales obstáculos o limitaciones encontrados para obtener un buen desarrollo del estudio, se encuentra el bajo interés manifestado por el personal en el desarrollo de las encuestas, teniendo en cuenta que este estudio no hace parte de una investigación directa por parte de la empresa.

Igualmente, la predisposición que se encuentra frente a la implementación del Centro de Servicios Compartidos, tal y como se evidenciará en las respuestas entregadas, podrá influir al momento de buscar el sentido de las respuestas que se den a la encuesta, variable subjetiva que puede incidir totalmente en el diagnóstico desarrollado.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son algunos de los elementos que van conformando lo que se denomina Clima Organizacional, o Clima Laboral en una organización.

El clima laboral es una temática que ha sido abordada en detalle por múltiples autores y teóricos de la gerencia del talento humano en las organizaciones, al respecto se entiende el clima laboral como:

- El clima organizacional es la manera en que las personas que laboran en una empresa perciben el ambiente general que existe en ella”¹¹
- Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo¹²
- La colección y el patrón de funcionamiento de los factores del entorno organizacional que generan motivación¹³

La importancia que reviste poner atención al manejo del clima laboral de una organización, radica en que este puede ser un estímulo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Un ambiente laboral positivo, puede propiciar conductas y consecuencias favorables a la organización, como lo serían, el sentido de pertenencia, orgullo, competitividad, satisfacción, baja rotación de empleados en sus cargos, adaptabilidad, productividad, trabajo en equipo, cooperación, sacrificio, innovación, etcétera.

De otra parte, un clima laboral negativo, puede dar al traste con cualquier estrategia u objetivo a largo plazo de la empresa, debido a que como sus

¹¹ <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3643/Ambiente-laboral->

¹² <http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>

¹³ Leadership and organizational climate”, Robert Stringer, 2002.

consecuencias, puede generarse una baja sensible en la productividad, desgano, desinterés por los resultados individuales y de la empresa, desapego con la organización, y alta rotación, entre muchos otros factores.

En suma, la importancia de la determinación del estado del clima laboral analizado, es determinar cuál es la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño total de la organización.

El estudio y análisis de los factores determinantes del clima organizacional de la Regional de Servicios al Personal, posterior a la implementación del modelo de atención, Centro de Servicios Compartidos, se convierte en una herramienta fundamental a tener en cuenta, al momento de la toma de decisiones que contribuyan con la continuidad del modelo, y el logro de las metas buscadas con el novedoso servicio, que busca el aumento de la productividad, la efectividad y unificación de procesos y la generación de valor para la organización.

Con la valoración de las causas que impactan sobre los resultados del clima laboral de una empresa, se encuentran elementos para retroalimentar y brindar herramientas que permitan planificar las estrategias conducentes al mejoramiento de las condiciones y percepción general del ambiente laboral.

Con la visión que puede brindar una evaluación de clima laboral, se pueden plantear cambios, programas de capacitación, cesiones de coaching especializadas, charlas de motivación, planes de proyección de carrera, estímulos al personal, renovación tecnológica, adecuación de infraestructura, rotación de personal, y demás acciones que puedan conllevar a un mejoramiento sistemático de condiciones y de la forma en que los evaluados encuentran su sitio de trabajo.

El resultado del presente análisis por lo tanto, pretende ofrecer fórmulas, ideas y alternativas que puedan ser aplicadas en el mejoramiento continuo de las condiciones y percepción de trabajadores, en su ambiente laboral.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Estudiar las principales causas que afectan el clima laboral en la Regional de Servicios al Personal del Magdalena Medio, Vicepresidencia de Servicios y Tecnología de la empresa Ecopetrol S. A., y plantear propuestas que propicien el mejoramiento del ambiente organizacional en la dependencia.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el clima organizacional en la Regional de Servicios al Personal del Magdalena Medio, Vicepresidencia de Servicios y Tecnología de la empresa Ecopetrol S. A.
- Evaluar e identificar los factores determinantes que intervienen en el clima laboral en la dependencia.
- Analizar los principales factores determinantes del clima laboral actual en la Regional de Servicios al Personal de la empresa Ecopetrol S. A.
- Establecer alternativas que propicien la participación activa del personal en las iniciativas de cambio y contribuyan al mejoramiento del ambiente organizacional en la dependencia

2. ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA REGIONAL DE SERVICIOS AL PERSONAL DEL MAGDALENA MEDIO, DE LA VICEPRESIDENCIA DE SERVICIOS Y TECNOLOGÍA DE ECOPETROL S. A., EN BARRANCABERMEJA SANTANDER

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Ecopetrol S.A. es la empresa más grande del país y la principal compañía petrolera en Colombia. Por su tamaño, Ecopetrol S.A. pertenece al grupo de las 39 petroleras más grandes del mundo y es una de las cinco principales de Latinoamérica.

Somos dueños absolutos o tenemos la participación mayoritaria de la infraestructura de transporte y refinación del país, poseemos el mayor conocimiento geológico de las diferentes cuencas, contamos con una respetada política de buena vecindad entre las comunidades donde se realizan actividades de exploración y producción de hidrocarburos, somos reconocidos por la gestión ambiental y, tanto en el upstream como en el downstream, hemos establecido negocios con las más importantes petroleras del mundo.¹⁴

Contamos con campos de extracción de hidrocarburos en el centro, el sur, el oriente y el norte de Colombia, dos refinерías, puertos para exportación e importación de combustibles y crudos en ambas costas y una red de transporte de 8.500 kilómetros de oleoductos y poliductos a lo largo de toda la geografía nacional, que intercomunican los sistemas de producción con los grandes centros de consumo y los terminales marítimos.

Tenemos a disposición de nuestros socios el Instituto Colombiano del Petróleo (ICP), considerado el más completo centro de investigación y laboratorio científico de su género en el país, donde reposa el acervo geológico de un siglo de historia petrolera de Colombia.

Desde 1997 hemos marcado récords al obtener las más altas utilidades de una compañía colombiana en toda la historia. En 2003 nos convertimos en una sociedad pública por acciones y emprendimos una transformación que nos garantiza mayor autonomía financiera y competitividad dentro de la nueva organización del sector de hidrocarburos de Colombia, con la posibilidad de establecer alianzas comerciales fuera del país.

¹⁴ www.ecopetrol.com

Para garantizar la transparencia de nuestras operaciones y fluidez e integridad en la información, hemos adoptado un código de Buen Gobierno.

Gracias a nuestras fortalezas y competencias, Ecopetrol S.A. es líder en Colombia y el socio preferido para explorar y producir hidrocarburos.

2.2 HISTORIA DE LA EMPRESA

La reversión al Estado Colombiano de la Concesión De Mares, el 25 de agosto de 1951, dio origen a la Empresa Colombiana de Petróleos.

La naciente empresa asumió los activos revertidos de la Tropical Oil Company que en 1921 inició la actividad petrolera en Colombia con la puesta en producción del Campo La Cira-Infantas en el Valle Medio del Río Magdalena, localizado a unos 300 kilómetros al nororiente de Bogotá.

Ecopetrol emprendió actividades en la cadena del petróleo como una Empresa Industrial y Comercial del Estado, encargada de administrar el recurso hidrocarburífero de la nación, y creció en la medida en que otras concesiones revirtieron e incorporó su operación.

En 1961 asumió el manejo directo de la refinería de Barrancabermeja. Trece años después compró la Refinería de Cartagena, construida por Intercol en 1956.

En 1970 adoptó su primer estatuto orgánico que ratificó su naturaleza de empresa industrial y comercial del Estado, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, cuya vigilancia fiscal es ejercida por la Contraloría General de la República.

La empresa funciona como sociedad de naturaleza mercantil, dedicada al ejercicio de las actividades propias de la industria y el comercio del petróleo y sus afines, conforme a las reglas del derecho privado y a las normas contenidas en sus estatutos, salvo excepciones consagradas en la ley (Decreto 1209 de 1994).

En septiembre de 1983 se produjo la mejor noticia para la historia de Ecopetrol y una de las mejores para Colombia: el descubrimiento del Campo Caño Limón, en asocio con OXY, un yacimiento con reservas estimadas en 1.100 millones de millones de barriles. Gracias a este campo, la Empresa inició una nueva era y en el año de 1986 Colombia volvió a ser en un país exportador de petróleo.

En los años noventa Colombia prolongó su autosuficiencia petrolera, con el descubrimiento de los gigantes Cusiana y Cupiagua, en el Piedemonte LLanero, en asocio con la British Petroleum Company.

En 2003 el gobierno colombiano reestructuró la Empresa Colombiana de Petróleos, con el objetivo de internacionalizarla y hacerla más competitiva en el marco de la industria mundial de hidrocarburos.

Con la expedición del Decreto 1760 del 26 de Junio de 2003 modificó la estructura orgánica de la Empresa Colombiana de Petróleos y la convirtió en Ecopetrol S.A., una sociedad pública por acciones, ciento por ciento estatal, vinculada al Ministerio de Minas y Energía y regida por sus estatutos protocolizados en la Escritura Pública número 4832 del 31 de octubre de 2005, otorgada en la Notaría Segunda del Circuito Notarial de Bogotá D.C., y aclarada por la Escritura Pública número 5773 del 23 de diciembre de 2005.

Con la transformación de la Empresa Colombiana de Petróleos en la nueva Ecopetrol S.A., la Compañía se liberó de las funciones de Estado como administrador del recurso petrolero y para realizar esta función fue creada La ANH (Agencia Nacional de Hidrocarburos).

A partir de 2003, Ecopetrol S.A. inició una era en la que, con mayor autonomía, ha acelerado sus actividades de exploración, su capacidad de obtener resultados con visión empresarial y comercial y el interés por mejorar su competitividad en el mercado petrolero mundial.

Actualmente, Ecopetrol S.A. es la empresa más grande del país con una utilidad neta de \$5,25 billones registrada en 2009 y la principal compañía petrolera en Colombia. Por su tamaño, pertenece al grupo de las 40 petroleras más grandes del mundo y es una de las cuatro principales de Latinoamérica.

1. MISIÓN ECOPETROL

Encontramos y convertimos fuentes de energía en valor para nuestros clientes y accionistas, asegurando la integridad de las personas, la seguridad de los procesos y el cuidado del medio ambiente, contribuyendo al bienestar de las áreas donde operamos, con personal comprometido que busca la excelencia, su desarrollo integral y la construcción de relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés.

2. VISIÓN ECOPETROL

Ecopetrol, Grupo Empresarial enfocado en petróleo, gas, petroquímica y combustibles alternativos, será una de las 30 principales compañías de la industria petrolera, reconocida por su posicionamiento internacional, su innovación y compromiso con el desarrollo sostenible.

3. OBJETIVOS ECOPETROL

De acuerdo con los Estatutos Sociales, el objeto social de Ecopetrol S.A. es el desarrollo, en Colombia o en el exterior, de actividades comerciales o industriales correspondientes o relacionadas con la exploración, explotación, refinación, transporte, almacenamiento, distribución y comercialización de hidrocarburos, sus derivados y productos.

Adicionalmente, forman parte del objeto social de Ecopetrol S.A.:

- 1) La administración y manejo de todos los bienes muebles e inmuebles que revirtieron al Estado a la terminación de la antigua Concesión De Mares. Sobre tales bienes tendrá, además, las facultades dispositivas previstas en la ley.
- 2) La exploración y explotación de hidrocarburos en áreas o campos petroleros que, antes del 1º de enero de 2004: a) se encontraban vinculadas a contratos ya suscritos o, b) estaban siendo operadas directamente por Ecopetrol S.A.
- 3) La exploración y explotación de las áreas o campos petroleros que le sean asignadas por la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH-.
- 4) Exploración y explotación de hidrocarburos en el exterior, directamente o a través de contratos celebrados con terceros.
- 5) Refinación, procesamiento y cualquier otro proceso industrial o petroquímico de los hidrocarburos, sus derivados, productos o afines, en instalaciones propias o de terceros, en el territorio nacional y en el exterior.
- 6) Compra, venta, importación, exportación, procesamiento, almacenamiento, mezcla, distribución, comercialización, industrialización, y/o venta de hidrocarburos, sus derivados, productos y afines, en Colombia y en el exterior.

7) Transporte y almacenamiento de hidrocarburos, sus derivados, productos y afines, a través de sistemas de transporte o almacenamiento propios o de terceros, en el territorio nacional y en el exterior, con excepción del transporte comercial de gas natural en el territorio nacional.

8) Realizar la investigación, desarrollo y comercialización de fuentes convencionales y alternas de energía.

9) Realizar la producción, mezcla, almacenamiento, transporte y comercialización de componentes oxigenantes y biocombustibles.

10) Realizar la operación portuaria.

11) Realizar cualquier actividad complementaria, conexas o útil para el desarrollo de las anteriores.

12) Garantizar obligaciones ajenas cuando ello sea estrictamente necesario dentro del giro de sus negocios y en el marco de su objeto social, previa autorización de su Junta Directiva".

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ECOPETROL cuenta con 14 áreas funcionales al interior de la organización, compuestas por:

Presidencia - Secretaría General - Vicepresidencia de Estrategia y Crecimiento - Vicepresidencia Jurídica - Vicepresidencia de Talento Humano - Vicepresidencia Financiera - Vicepresidencia Ejecutiva Exploración y Producción - Vicepresidencia de Exploración - Vicepresidencia de Producción - Vicepresidencia Ejecutiva del Downstream -Vicepresidencia de Refinación y Petroquímica -Vicepresidencia de Suministro y Mercadeo - Vicepresidencia de Transporte - Vicepresidencia de Servicios y Tecnología

Al interior de la Vicepresidencia de Servicios y Tecnología, se encuentra la Dirección de Servicios y Beneficios al Personal.

A continuación, se presenta el esquema que permitirá ubicar organizacionalmente donde se ubica la dependencia en estudio.

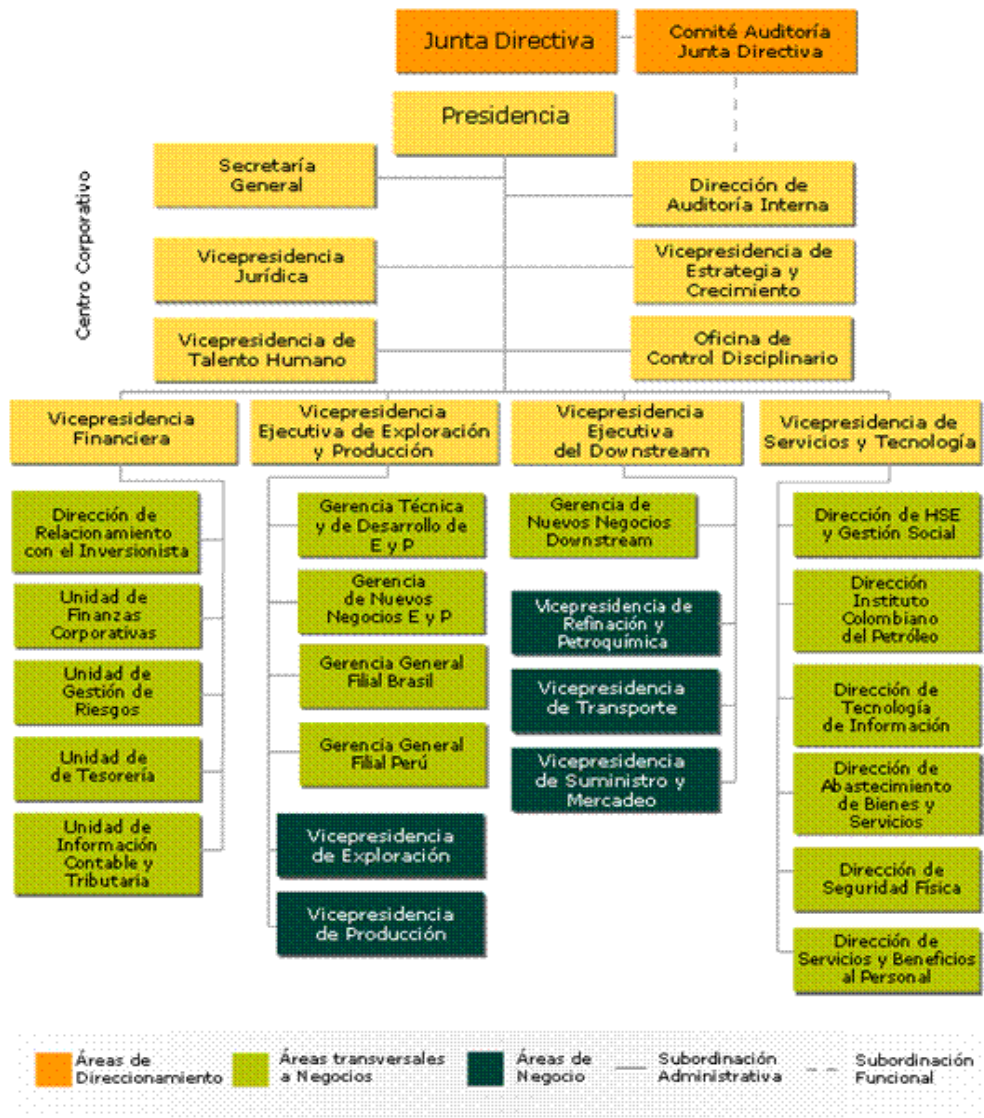


Figura 2. Estructura Organizacional Ecopetrol S.A

5. ÁREA DE ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL

La Regional de Servicios y Beneficios al Personal del Magdalena Medio de Ecopetrol S. A., se encarga de administrar los servicios y beneficios de los trabajadores, ex trabajadores, pensionados, beneficiarios y demás grupos de interés de la empresa.

En la Regional de Servicios y Beneficios al Personal se reciben todas las solicitudes, peticiones, quejas, reclamos, demandas, tutelas, requerimientos y

demás acciones, tendientes al reconocimiento de los servicios y beneficios reconocidos por la Convención Colectiva de Trabajo, el Acuerdo 01 de 1977, y la legislación nacional.

En esta área, laboran normalmente un número máximo de 25 empleados, que se distribuyen en secciones como nómina, novedades, beneficio educativo, salud, pensiones, embargos, sobre tiempos, vacaciones y cesantías, como los procesos principales.

La dependencia está liderada por un Jefe Regional, apoyado por tres líderes, que se encargan de nómina, beneficios y servicios.

El resto del personal se conforma por profesionales en diversas disciplinas y personal tecnológico.

De los 28 funcionarios promedio habituales, cerca del 60% posee contrato a término indefinido, los demás son contratados a término fijo, dependiendo de la disponibilidad o creación de nuevos cupos.

El promedio de atención de peticiones mensuales, se calcula en épocas normales, de 6.000 a 9.000 mil, logrando incrementarse esporádicamente, dependiendo de algunas situaciones particulares que se presenten en la región, como lo es por ejemplo reclamaciones específicas de los sindicatos o fuerzas vivas del área.

Como medida de crecimiento y alineación con los objetivos de la organización, en la dependencia se ha venido implementando un nuevo modelo de gestión - Centro de Servicios Compartidos, el cual busca unificar y ejecutar determinados procesos y actividades que eran realizadas de manera descentralizada en un solo lugar, con el fin de obtener mejores resultados y ofrecer servicios de mayor calidad.

Con el ingreso del nuevo modelo de Centro de Servicios Compartidos, se recogen cinco áreas de atención a saber:

1. Abastecimiento Compras y Contratación
2. Tecnología
3. Financiera
4. Servicios Informáticos
5. Recurso Humano

Todos los procesos anteriormente descritos, como competencia de la Regional de Servicios y Beneficios al Personal, se recogen en el proceso denominado Recurso Humano, por lo que se tuvieron que asumir nuevos procesos, y trasladar algunos otros al nivel central de la empresa, ubicada en la ciudad de Bogotá.

Bajo el nuevo modelo, los funcionarios de la anterior Regional de Servicios y Beneficios al Personal, tienen que atender los nuevos procesos, asumiendo las siguientes responsabilidades:

- Contratación y compras de Ecopetrol S. A.
- Implementación de canales de información tecnológica.
- Atención de clientes y proveedores.
- Administración del talento humano de la empresa, mediante servicios integrados.
- Búsqueda, atracción y selección de talento humano de clase mundial.
- Trazabilidad a todas las solicitudes ingresadas.
- Solución a solicitudes de información y proporción de servicios de tecnología.
- Suministro de portafolios de servicios de tecnología.
- Soporte inmobiliario, que incluye la administración de inmuebles e instalaciones no industriales, gestión de derechos inmobiliarios.
- Servicios de alimentación al personal.
- Gestión de movilidad.
- Gestión logística de eventos.

Todos estos, priorizando la cultura del servicio y atención satisfactoria a sus clientes, agregando valor en cada una de las actuaciones, eliminando re procesos, y disminuyendo tiempos de respuesta, en pos de la mayor satisfacción de los grupos de interés.

De acuerdo con los comentarios y la actitud observada en los trabajadores, la implementación de este nuevo modelo ha traído consigo importantes cambios organizacionales que han incrementado el nivel de insatisfacción, tanto de los empleados, como de los clientes.

2.3 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Como ya se ha planteado en la parte introductoria del presente proyecto, el tema del ambiente laboral, o clima organizacional, reviste gran importancia en el manejo de la gerencia del talento humano de las empresas y organizaciones a nivel mundial, con gran auge en la actualidad, sobre todo para aquellas organizaciones que pretenden consolidarse y obtener el reconocimiento internacional, sobre todo si se tiene interés en hacer parte de las bolsas de valores, e incursionar al mercado global, con la consecuente obligación de cumplimiento de la normatividad y políticas de buen gobierno y responsabilidad social de las empresas¹⁵..

Las empresas que tienen entre sus objetivos estratégicos, el gerenciamiento del talento humano en las mejores condiciones de competitividad, para atraer y retener al personal, como una de las premisas para alcanzar los megas y metas a corto, mediano y largo plazo propuestas, deben prestar constante atención a los diferentes factores del sistema organizacional empresarial, y a las condiciones motivacionales que afectan la productividad, el orgullo, sentido de pertenencia, liderazgo, satisfacción, rotación frecuente de personal, adaptación y receptividad frente al cambio.

Toda empresa con proyección social integral, debe buscar un ambiente laboral positivo, con lo que se puede decir que se busque un sentimiento de aceptación, confianza, armonía y compatibilidad, entre los planes individuales de cada empleado y los objetivos de la organización.

El clima laboral o ambiente laboral, como también es conocido, adquiere gran importancia en el manejo de personal, y cumplimiento de las metas corporativas, en gran parte, porque el ambiente laboral influye directa y decididamente en el desempeño y en consecuencia en los resultados de la empresa, por tal razón, las organizaciones deben propender para conservar el mejor clima de trabajo para sus empleados, independientemente de las labores ejecutadas, las condiciones externas climáticas, y la misma cultura que se tenga dentro de la empresa.

¹⁵ www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/responsabilidad-social-empresarial-planeacion-estrategica-medio-ambiente.htm. En la actualidad la mayoría de las empresas examinan acerca de cómo construir una planeación estratégica exitosa de producción y de consumo sin olvidar el entorno.

En este punto es importante hacer una claridad conceptual en cuanto a los términos que pueden generar confusión en este análisis, en cuanto a la similitud y la acepción comúnmente manejada.

- **Clima:** En sentido meteorológico, es el conjunto de condiciones físicas externas valoradas, que abarca los valores estadísticos sobre los elementos del tiempo atmosférico en una región durante un período representativo: temperatura, humedad, presión, viento y precipitaciones, principalmente.¹⁶
- **Clima Organizacional:** En el sentido psicosocial: Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.¹⁷

Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo.¹⁸

- **Cultura:** Es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad se manifiesta. Como tal incluye lenguaje, costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias.¹⁹
- **Cultura Organizacional:** Es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar una organización en concordancia con los objetivos y metas. La cultura en cuanto conducta habla de las características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la empresa, la cultura refleja la imagen de la organización.²⁰

La cultura Organizacional es un sistema de creencias, valores, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de una organización.²¹

¹⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Clima>

¹⁷ www.degerencia.com/articulo/definicion_del_clima_laboral

¹⁸ www.Haygroup.com

¹⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>

²⁰ www.coninpyme.org/pdf/CulturayValoresOrganizacionales

²¹ www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm

Una vez presentadas las definiciones comúnmente escuchadas acerca de los términos clima y cultura organizacionales, se pasa a aclarar un poco más los conceptos, entendiendo por tanto, que la cultura organizacional es la manera aprehendida o impuesta, por medio de la cual se acostumbra a pensar, realizar y entender las diferentes situaciones al interior de una organización; mientras que el clima organizacional, en sí mismo, es la percepción global que tiene cada funcionario, de su entorno laboral y que puede influir tanto positiva como negativamente en su rendimiento laboral.

El clima laboral se constituye en el objetivo central de este proyecto de análisis, y por tal razón reiteramos sus concepciones más aceptadas en la teoría de las relaciones humanas.

Como se mencionó anteriormente, si bien el concepto de clima laboral tiene varias décadas de estudio, es reciente la tendencia mundial en aplicar distintas metodologías para tratar de valorarlo y determinar cuáles son las causas que afectan o estimulan la satisfacción y productividad de los trabajadores en su desempeño laboral.

En el día a día de las organizaciones, se escuchan compañeros, subordinados y hasta superiores, manifestando su inconformismo, abulia, y hasta amargura o rencor, por tener que levantarse cada mañana y dirigirse a trabajar, lo que en muchas oportunidades pareciera ser más un castigo a cumplir, por la necesidad de ocuparse permanente o temporalmente en una actividad remunerativa.

De igual forma, indistintamente es posible encontrar en la misma organización, con sujetos altamente motivados, plenamente satisfechos con su oficio, con alto sentido de pertenencia y orgullo por su organización, dispuestos a darlo todo por cumplir los objetivos propuestos, sin que sea tomado como un sacrificio, sino más bien como un compromiso personal, en el cual se sintonizan los objetivos de la empresa, y los del individuo, creándose una sinergia positiva a favor del logro de las metas de la empresa.

Entre estas dos situaciones extremas, se encuentra un conjunto variopinto de matices, que según las circunstancias puede variar desde lo negativo a lo positivo, en cuanto a la percepción individual de cada trabajador, respecto a los aspectos organizacionales que entran en relación directa con cada trabajador.

Toda la variedad de consideraciones positivas y negativas que percibe consciente e inconscientemente el trabajador en su ambiente de trabajo, modelan la calidad del clima laboral en el que se desarrolla la relación laboral.

Aunque el desarrollo de las metodologías de valoración del clima laboral han surtido su proceso de evolución, y se han determinado de manera más o menos homogénea las variables “universales” que permiten determinar su estadio en una organización, no puede tomarse como una regla fija, debido que su aplicación recae sobre seres humanos individualmente tomados, completamente dueños de sus propios prejuicios, gustos, percepciones y estados de ánimo, lo que conlleva a que los resultados sean personales.

Esta sería una de las explicaciones en referencia a que una misma situación, un mismo cargo, una escala salarial y el mismo líder de una organización, puede ser recibido por varias personas, en forma diferente. Lo que para unos es bueno, no necesariamente debe significar o recibirse de idéntica manera por los demás.

Es esta también una de las razones de la importancia, de la valoración individual del clima laboral en una organización, para poder implementar según sea el caso, las medidas necesarias que mejor se ajusten para cada una de las áreas o unidades evaluadas, se reitera, porque no todos los trabajadores necesitan las mismas motivaciones, o estrategias, o medidas de desarrollo de actitudes comporta mentales o de liderazgo.

Toda estructura organizacional, la cultura de la empresa, las relaciones de autoridad y liderazgo, la forma en que se acostumbren relacionarse los compañeros de trabajo, los clientes, etc., determinan el clima laboral que impacta directamente sobre la productividad, el rendimiento y satisfacción de cada empleado.

Para mayor comprensión del estudio, se expondrán los términos genéricos que se emplearán con frecuencia a lo largo del presente documento, y la interpretación que se quiere dar, para unificar criterios y evitar interpretaciones no buscadas:

- Clima laboral

El clima laboral, o clima organizacional, como ya se ha mencionado a lo largo de este trabajo, se compone de diferentes concepciones.

Visión Objetiva: Implica la concepción del clima laboral, como el conjunto de características tangibles, que influyen en la conducta de los trabajadores, y que se evidencia en la percepción generalizada de las condiciones externas que los rodean.

Visión Subjetiva: En esta se entiende el clima laboral, como cada percepción individual de los trabajadores, dependiendo en consecuencia del estado de ánimo, que relieva la condición subjetiva y el momento de cada cual.

Visión Integradora: Entienden la concepción del clima, como la interrelación entre las condiciones físicas de su entorno y las características personales de cada uno.

Esta visión integradora incluye las condiciones externas, y las subjetivas, como modeladoras de las percepciones del ambiente laboral de cada persona.

“(...) El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales (,) cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (...)”. ²²⁽⁾.

Bajo esta premisa se realizará la presente valoración.

- Cultura organizacional: Es el conjunto de valores, principios, normas, actuaciones sistemáticas y creencias que son aprehendidas por los integrantes de una organización.

Se cimienta en la interrelación social, en el compartir de cada día, e igualan la forma en que actúan los miembros del equipo. La cultura de una organización puede ser impuesta o aprendida por los individuos, lo que sirve para generar arraigo y sentido de pertenencia.

- Productividad: Se entiende por productividad, a la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

22 Méndez Álvarez, 2006: 108

También puede entenderse como los logros, y el tiempo invertido en su consecución.

Generalmente, la productividad se define como un indicador de eficiencia, que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.²³.

- Satisfacción: Es entendido como el nivel de agrado que una persona percibe de su realidad, usualmente resultado del sopesar lo que se desea y lo que se alcanza o recibe.

Como fruto de esta comparación, se puede llegar a sentir satisfacción o insatisfacción como contrapartida, de la percepción que se tenga del entorno laboral en el que se desenvuelva.

- Objetivos estratégicos: Los objetivos estratégicos de una organización, son el derrotero formulado a futuro, en el que se fijan las expectativas de crecimiento, rentabilidad y producción de un negocio específico.

Como uno de los modelos usualmente aceptados de objetivos estratégicos de una organización, se encuentran:

1. Maximizar el valor de la empresa. Generando un mayor valor a los accionistas.
2. Crecimiento sostenido. Aumento en la oferta de servicios y clientes.
3. Incrementar la rentabilidad. Reducción de costos con una mayor producción.
4. Alcanzar fidelización de clientes. Aumentar el consumo de los clientes actuales.
5. Subir el nivel de satisfacción de los clientes. Lograr una mayor identificación y arraigo con los productos ofertados.
6. Optimización plazos de entrega. Reducción en los tiempos de prestación del servicio ofrecido.
7. Mejora en la calidad de los procesos y cadenas de suministros.
8. Renovación y actualización tecnológica.²⁴

²³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>

²⁴ www.e-visualreport.com/objetivos.

Entender y conocer los objetivos estratégicos de la empresa, son una obligación para cada uno de sus miembros, y la alineación de los funcionarios al cumplimiento de dichos objetivos, debe ser la premisa fundamental de cada uno de los líderes.

- **Objetivos individuales de desempeño:** Son las metas, propósitos y logros que cada empleado debe alcanzar durante un período de tiempo pactado.

Los objetivos individuales deben integrarse a las metas de cada área de trabajo, y en conjunto, a las de la empresa.

Para verificar el cumplimiento de los objetivos, se fijan indicadores de gestión, que puedan medir los progresos de la gestión individual.

- **Adaptabilidad:** Entendida como la capacidad individual o grupal, de asimilar las nuevas condiciones que se presentan en una organización.

La capacidad de adaptación es una de las más requeridas en toda organización, al enfrentarse cada día a un mundo cambiante, a una economía variable, sujeta a múltiples factores que la impactan, se debe contar con la posibilidad de implementar nuevas estrategias, tomar decisiones, y acomodarse a las nuevas oportunidades que brinda el mercado permanentemente.

- **Liderazgo:** El liderazgo se entiende como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo".

²⁵

En este caso, el grupo debe entenderse como la empresa u organización, y el liderazgo, como la influencia para lograr que voluntariamente los trabajadores empeñen sus esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Como características principales del liderazgo organizacional positivo, se plantean las siguientes:

1. Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.

²⁵ www.rrppnet.com.ar/liderazgo1.htm

2. Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.²⁶

En nuestros tiempos, cobra especial relevancia medir la capacidad de liderazgo de cada uno de los funcionarios con personal a cargo, debido a que con el desarrollo de la evolución gerencial, los líderes ahora están llamados a administrar el talento humano de las empresas, no ya como la simple administración de un recurso, material, fungible, sino como el talento de clase mundial de las empresas para sacar adelante sus objetivos estratégicos.

Al respecto, se entiende: "(...) Independientemente de la gran aptitud que tengan, los directivos y el talento emergente de su empresa deben estar de acuerdo con la estrategia y modelo operativo, con el fin de generar los mejores resultados.

Esta afirmación no sólo es cierta en cuanto a los equipos de directores, sino también respecto del talento individual. Ya no es suficiente con identificar y cultivar a protagonistas individuales. Es necesario desarrollar y retener equipos efectivos de liderazgo, y definir con mayor precisión las exigencias estratégicas de su empresa, a fin de cultivar el tipo de talento indicado. (...)"²⁷

De lo que se concluye que no solo basta tener una selección con el mejor personal, y los mejores recursos, sino que también hace falta, la influencia o motivación que se pueda dar al grupo, para que asuman la responsabilidad y se empeñen en el cumplimiento de las metas empresariales.

- Claridad organizacional: Se entenderá la claridad organizacional como la percepción que se tiene en un grupo, sobre el conocimiento, transparencia, dirección y canales de información con las que cuenta una empresa u organización.

Es importante esta definición para el entendimiento del presente trabajo, para comprender el nivel de conocimiento y comunicación que circula al interior de la

²⁶ John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (1988)

²⁷ www.haygroup.com/co/services/index.aspx?id=14611

organización, y que si no es bien manejada, puede revertir en confusión, y desconocimiento sobre el derrotero de la organización.

- Estructura organizacional: La estructura organizacional debe entenderse como las diferentes maneras en que puede dividirse y distribuirse los roles en una entidad.²⁸

La estructura organizacional debe definirse con claridad, para evitar reprocesos, confusiones y demás inconvenientes que puedan resultar de una mala distribución de funciones en un equipo.

Dentro de la estructura organizacional se deben tener definidos los roles, responsabilidades y competencias de cada dependencia, así mismo un líder o director identificado que esté a cargo.

En este trabajo se resalta en gran medida la estructura organizacional de Ecopetrol S. A., debido a que es uno de los factores más evaluados dentro de las variables de la encuesta del clima laboral.

- Comportamiento organizacional: Es el campo de estudio, que se encarga del impacto que pueda tener la conducta de individuos, grupos y estructuras, dentro de las organizaciones, y como repercute está en su desempeño y cumplimiento de metas.²⁹

El cómo afecta el comportamiento de un grupo determinado, o de un individuo, en el desempeño propuesto, es un tema de amplio estudio, con el fin de poder evitar o modificar estas conductas perjudiciales para el interés colectivo.

- Infraestructura: La infraestructura se entenderá como todo espacio físico, inmueble o locación, destinada a servir como punto de ejecución de una labor.

²⁸ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm.

²⁹ <http://portafoliodigitalco.bligoo.com/content/view/322759/Capitulo-1-Que-es-el-comportamiento-organizacional.html#content-top>.

Se constituye del factor material, difiriendo del concepto de entorno, en donde confluyen el factor material y el subjetivo, es decir, el del ambiente físico, herramientas, tecnología, y las percepciones del sujeto.

- Cambio organizacional: Es aquella estrategia normativa, que obedece a la necesidad de cumplir nuevos objetivos o ejercer diferentes roles, en pos de guiar a la organización al logro de los resultados impuestos por su visión y marco estratégico.

Todo cambio organizacional atiende a una planeación específica, en la que se determinen los problemas, retos o errores que se busque superar, teniendo el enfoque de adonde se quiere llegar.

- Modelo de atención: Se entenderá como modelo de atención, a la implementación de la logística y personal encargado de recepcionar todas las solicitudes, quejas, y reclamos de la empresa, bajo el nuevo modelo de Centro de Servicios Compartidos implementado en Ecopetrol S. A.

- Sentido de pertenencia: El sentido de pertenencia es la relación o vínculo que se siente hacia una organización, que se refleja con el compromiso y cercanía mostrada con los planes, objetivos, estrategias y programas de la empresa.

- Motivación: Se encuentra en la teoría, como la voluntad libre y auto determinada de cada persona, para realizar sus tareas y cumplir con objetivos y metas propuestas.

La motivación puede ser el resultado de condiciones materiales o subjetivas, provenientes según sea el caso de estímulos retributivos externos, como también de fundamentos internos, como lo puede ser la superación personal, el sentido de pertenencia, el amor, etc.

Como resultados evidentes de un buen proceso de motivación se encuentran, respuestas como el empeño de más puesto en la finalización de una labor, la entrega y persistencia en pos de un logro.

- **Centro Servicios Compartidos**

Los Centros de Servicios Compartidos son modelos de gestión que disminuyen costos, simplifican procesos y generan valor a la organización.

Las organizaciones hoy en día, enfrentan diferentes presiones que las obligan a mejorar los niveles de servicios, reducir costos y mejorar los controles. Para resolver estas presiones la estrategia de Servicios Compartidos apoya a consolidar, estandarizar y rediseñar funciones comunes a más de un negocio o empresa con el objetivo explícito de proporcionar un mayor grado de servicio a un costo general más bajo.

Varias de las funciones típicas de los servicios compartidos son:

- Recursos Humanos
- Finanzas y contabilidad
- Adquisición
- TI
- Otros procesos de soporte³⁰

Por lo general, en las empresas que a nivel mundial han implementado el modelo de Centro de Servicios Compartidos, inician con la integración de uno o máximo dos de los procesos, generalmente, el modelo de finanzas y contabilidad y el de tecnología.

En Ecopetrol S.A., se pretendió avanzar más allá, y dar el alto integral simultáneamente de los cinco procesos a saber:

- Abastecimiento Compras y Contratación
- Tecnología
- Financiera
- Servicios Informáticos
- Recurso Humano

Aunado a estos cinco (5) servicios, se implementó además un sistema de costeo de servicios, para poder determinar el costo real de cada uno de los servicios ofrecidos.

Muchas han sido las interpretaciones dadas a la implementación en Ecopetrol, del Centro de Servicios Compartidos, para la alta dirección de la empresa, la implementación del modelo; “(...) *logra transformar la prestación de servicios*

³⁰ www.deloitte.com/view/es_CO/co/servicios-ofrecidos/consultora/servicios-compartidos/index.htm

*asegurando la satisfacción del cliente y se generan oportunidades de crecimiento y aprendizaje para todos (...)*³¹

De otra parte, las organizaciones sindicales de Ecopetrol S. A., plantean al respecto que la implementación de este modelo de atención, no es más que una práctica de outsourcing o tercerización de actividades, promoviendo la reducción de la nómina directa de la empresa, promoviendo la tercerización, cooperativas de trabajo, zonas francas y maquilas, con la intención de reducir gastos, disminuir salarios, desconocer pactos y convenciones, con el fin de aumentar la rentabilidad del empleador.³²

El tema de la subcontratación, o de outsourcing, es un riesgo latente en la concepción de los trabajadores, apoyados en conceptos y teorías como la que expone la literatura especializada usualmente; *“(...) Cualquier servicio, cualquier centro telefónico de atención al cliente, cualquier operación de apoyo empresarial y cualquier tarea relacionada con las tecnologías de la información que pudiese digitalizarse era susceptible de ser subcontratada en cualquier punto del planeta con el suministrador más barato, más rápido o más eficiente (...)*”.³³

Estas diferencias irreconciliables de conceptos, ha contribuido a generar un mayor desconcierto entre los funcionarios cobijados bajo el modelo de atención, debido a que ante la incertidumbre, y la multiplicidad de versiones, muchas de las mismas con perspectivas laborales negativas, para los intereses de los trabajadores a mediano y largo plazo, se ha visto impactado el clima laboral de las dependencias afectadas.

Razón esta que motivó el presente proyecto, como búsqueda de mejoramiento de las condiciones y percepciones de los funcionarios actualmente involucrados.

2.3.1 MARCO LEGAL

Ecopetrol S.A. es una Sociedad de Economía Mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, de conformidad con lo establecido en la Ley 1118 de 2006, regida por los Estatutos Sociales que se encuentran contenidos de

³¹<http://es.scribd.com/doc/56169553/Implementacion-de-un-CSC-en-una-compania-Como-Ecopetrol>

Entrevista Óscar Villadiego

³² www.usofrenteobrero.org/index.php?option=com_content&view=article&id=876&catid=43

³³ Thomas Friedman (2010) “La tierra es plana”. Mr ediciones. 119

manera integral en la Escritura Pública No. 5314 del 14 de diciembre de 2007, otorgada en la Notaría Segunda del Círculo Notarial de Bogotá D.C.

Como normativa interna de la empresa, se encuentra la regulación de los derechos, servicios y beneficios de los funcionarios de la empresa, que se distribuyen en dos modalidades.

La primera es la modalidad de la nómina convencional, que rige sus asuntos bajo la Convención Colectiva de Trabajo suscrita entre la empresa y sus sindicatos, y que en la actualidad tiene vigencia hasta el año 2014.

La segunda es la nómina directiva de Ecopetrol S. A., que regula sus asuntos laborales, bajo lo ordenado por el Acuerdo 01 de 1977, estatuto que no tiene vigencia límite de aplicación.

Tanto la Convención Colectiva de Trabajo, como el Acuerdo Directivo 01 de 1977, son el compendio de las prestaciones extralegales, que complementan los derecho y garantías consagrados en la legislación nacional.

Con la entrada de Ecopetrol S. A. en las bolsas de valores de New York y de Canadá, se han tenido que incluir requisitos adicionales a los procesos habituales de la empresa, para cumplir con las obligaciones impuestas.

Durante el año 2010 Ecopetrol cumplió con todas sus obligaciones como emisor de valores ante la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE), Bolsa de Valores de Lima (BVL) y Bolsa de Valores de Toronto (TSX).

Las obligaciones del año 2010 se clasifican en las siguientes categorías: a) publicación de información relevante b) Inscripción del ADR ante la bolsa de valores de Toronto c) cumplimiento de la Ley Sarbanes-Oxley (SOX).

Durante el año 2010 Ecopetrol continuó y consolidó su estrategia de cumplimiento de la Ley SOX, concentrando sus esfuerzos en el fortalecimiento de controles en aquellas áreas en donde se identificaron oportunidades de mejora, así como en el afianzamiento de la cultura de auto-control y la sostenibilidad de las actividades de control interno sobre el reporte financiero.

Así mismo, y de acuerdo con lo establecido por la Comisión de Valores de los Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés), se emitió la certificación anual por parte del Presidente y la Vicepresidente Corporativa de Finanzas, en cumplimiento con las disposiciones de las secciones 302 y 404 de la Ley SOX, en relación con

los procedimientos y controles sobre revelaciones y el control interno sobre el reporte financiero con corte al 31 de diciembre de 2009 en la cual se declara una debilidad material sobre el proceso de reconciliación de estados financieros a estándar contable de los Estados Unidos. Esta debilidad no tiene incidencia en la confiabilidad de los resultados presentados a los inversionistas, los cuales presentan de manera razonable la situación financiera de la compañía según fue certificado debidamente por el revisor fiscal³⁴

2.4 METODOLOGÍA

La metodología implementada para el desarrollo del presente estudio y la descripción específica de cada uno de los pasos que se siguieron para la elaboración del presente informe, se detallada a continuación.

2.4.1 TIPO DE ESTUDIO

Para el desarrollo de este estudio, se adoptó la técnica de investigación descriptiva que se caracteriza por la recolección de datos, medición y análisis de un fenómeno y sus componentes.

La medición del clima organizacional de la Regional de Servicios al Personal, se llevó a cabo mediante la observación, una encuesta realizada a los 25 integrantes de la dependencia y la recolección de los diferentes puntos de vista expresados por los trabajadores mediante constantes interacciones realizadas con ellos.

Para la elaboración de la encuesta, fue elaborado un cuestionario de 89 preguntas de selección múltiple y 3 preguntas de respuesta abierta, que buscaban identificar la percepción de los trabajadores de la Regional de acuerdo con la medición de 7 variables, las cuales fueron contempladas como optimas para la elaboración de un adecuado diagnostico.

³⁴ <http://portal.ecopetrol.com.co>.

2.4.2 VARIABLES DE ESTUDIO

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. La organización como sistema social está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos.

Varios factores pueden contribuir al clima organizacional, sin embargo, el elemento decisivo es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo.³⁵

Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que deben ser evaluadas a fin de tener una estimación exacta del clima; plantean diferente número de dimensiones.

Estas dimensiones deben permitir trazar lo más puntualmente posible la imagen del clima organizacional en una empresa. Dado que el instrumento de medición privilegiado para analizar el clima es el cuestionario, éste tendrá más capacidad y será más representativo si incluye las dimensiones importantes del ambiente por estudiar.³⁶

Las diferentes variables o dimensiones de investigación empleadas en el cuestionario elaborado, fueron seleccionadas y ajustadas de acuerdo con la realidad percibida de manera general al interior de la Regional de Servicio al personal.

Para la realización del presente estudio se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

Claridad organizacional

La claridad organizacional se puede definir como el grado en que los integrantes de la dependencia experimentan o perciben que los procesos al interior de la empresa se encuentran bien organizados y los objetivos claramente definidos.³⁷

³⁵ http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf

³⁶ http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf

³⁷ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/ayudas/dapf/CLIMA.PDF>

Igualmente, permite identificar el nivel de conocimiento que tiene los empleados sobre las metas, funciones, procesos y demás actividades que se generan en la organización.

Esta variable se considera de gran relevancia, teniendo en cuenta el nivel de claridad que un trabajador posea sobre sus funciones, objetivos, la influencia de su trabajo sobre las metas de la organización y en general el conocimiento de la compañía, permite que el individuo actúe sobre parámetros establecidos, evitando la desviación de su labor, malos entendidos y desconocimiento de alcance de su trabajo.

Comunicación

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos.

Desde el punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo. La comunicación implica la transmisión de una determinada información.³⁸

Algo que parece tan sencillo como mantener una comunicación con otro individuo resulta un proceso complejo, por la cantidad de factores que gravitan, de orden psicológico o emocional.

"El resultado de la comunicación esta dado por lo que el receptor entendió y no por lo que el emisor intento comunicar"

No se debe suponer que todas las personas tienen la misma facilidad para transmitir lo que desean o sienten, o que para todas ellas las palabras significan lo mismo, sino sería muy sencillo transmitir información y no se generarían conflictos en las relaciones personales.

Es conveniente que la información que se desea transmitir no resulte excesiva o deficiente en su extensión, y con conceptos precisos de lo que se pretende obtener, como de la finalidad perseguida.³⁹

³⁸ <http://www.monografias.com/trabajos/lacomunica/lacomunica.shtml>

³⁹ <http://www.gestiondeventas.com/comunicacion.htm>

A través de la medición de esta variable se busca identificar el estado de favorabilidad en el que se encuentra la comunicación en la dependencia, evaluando aspectos como la fluidez de la información, la frecuencia con que se distorsiona y la disponibilidad de los líderes para entablar una buena conversación con sus trabajadores.

Estos aspectos son determinantes a la hora de establecer un buen clima laboral, ya que una buena comunicación permite establecer buenas relaciones laborales, contribuye con la efectividad con que se ejecuten las actividades y aumenta el rendimiento del grupo de trabajo.

Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que ese equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.⁴⁰

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.⁴¹

Esta dimensión busca evidenciar la percepción que tienen los empleados sobre sus líderes, la efectividad, la equidad, el correcto manejo sobre los procesos y la capacidad de dirigir e influir positivamente con que cuenta cada uno de ellos.

Para que una organización refleje una buena calidad en sus servicios, mediante la participación de todo el recurso humano, es necesario que las personas que desempeñen la labor de líderes tengan la capacidad de conducir a sus trabajadores hacia el alcance de los objetivos e influir positivamente en ellos.

Según la definición de liderazgo se puede identificar que este, es de suma importancia para el análisis del clima organizacional, ya que es a través de los líderes y su estrecha relación con los empleados que se pueda influir en ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen clima organizacional.

⁴⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

⁴¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

Condiciones de trabajo

Hace referencia a las condiciones físicas, ambientales y psicosociales que existen en el lugar de trabajo, las cuales determinan de cierta manera la productividad del trabajador. Esto, adicional a la comodidad y seguridad que ofrece el puesto de trabajo.

Igualmente hace referencia a la disponibilidad de materiales e implementos requeridos para la adecuada ejecución de las labores diarias.

Todo buen desempeño laboral viene acompañado de la comodidad, seguridad y accesibilidad a los recursos necesarios para la ejecución de todo proceso. La limitación de estos aspectos puede ver deteriorado el rendimiento de los trabajadores, debido a la carencia de medios, baja seguridad, ambiente social desfavorable, escases de recursos, entre otros, los cuales influyen directamente sobre la percepción de los trabajadores en relación con el clima organizacional.

Motivación

Las naciones que cuentan con un importante número de personas motivadas hacia el logro común y personal, tienden a mostrar un rápido y elevado desarrollo económico y social.⁴²

La motivación, es en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera.

La motivación se convierte en un factor importante, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta misma razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde se manifiesta con una mayor necesidad.

⁴² <http://www.monografias.com/trabajos51/liderar-motivacion/liderar-motivacion.shtml>

Esta variable toma gran relevancia en el estudio, teniendo en cuenta que el tiempo que se dedica al trabajo supone una gran parte de la vida de las personas, por ello, es necesario estar motivados por el mismo, de forma que no se convierta en una actividad perturbadora y obligante.

El estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirse competentes, útiles y mantener el autoestima.

En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad e inconformidad, el clima organizacional tiende a ser malo. Por el contrario, en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo.⁴³

Trabajo en equipo

Trabajar en equipo no es una tarea fácil, los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con diversas personalidades, caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la empresa al logro de sus objetivos.

En toda organización, es necesario que sus empleados logren identificarse y puedan trabajar de manera conjunta con sus compañeros, de forma tal que se facilite obtener fines comunes y aumentar la productividad de la empresa.

Una buena relación entre los compañeros de trabajo, propiciará un entorno amable, amigable y de buena energía, aspectos vitales.

En el presente estudio, la medición de esta variable busca identificar el grado de colaboración, compañerismo, espíritu de servir y respeto entre los integrantes de la dependencia.

⁴³ <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7499-clima-organizacional-y-motivacion.html>

Relaciones interpersonales

Este factor se refiere al tipo de relaciones que se crean entre el personal. Lo ideal sería que la empresa o negocio, fuera un lugar en donde cada empleado realizara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual obtiene una remuneración. Sin embargo, en muchas ocasiones, el personal no gusta de lo que hace, y se centra en los errores de los demás o inclusive en sus problemas personales. Es importante buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general.

El tener una actitud negativa, traerá consigo sentimientos de inconformidad, rencor, frustración, pesadez, y odio dentro de las relaciones interpersonales, lo que provoca un clima laboral lleno de tensión y estrés. Por el contrario, adoptar una actitud positiva siempre traerá consigo sentimientos de tranquilidad, armonía y éxito.

Las relaciones interpersonales en el trabajo juegan un papel muy importante en la empresa, y en la medida que estas sean satisfactorias se conseguirá un agradable clima laboral, y por ende, contribuirán significativamente al incremento de la productividad

Esta variable busca medir en qué nivel se encuentran las relaciones interpersonales en la regional y como se ve afectado el clima laboral en la dependencia, de acuerdo a este comportamiento.

La selección de estas 7 variables se determinó, teniendo en cuenta que una vez se conozca la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral de acuerdo a estas características, se puede obtener un amplio conocimiento del estado actual del entorno laboral actual.

2.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de información del presente estudio se obtuvo mediante encuestas, entrevistas y la observación del entorno actual de la dependencia. Igualmente para tener una visión más amplia de la situación, fue necesario conocer la estructura organizacional, el manejo y funcionamiento de la misma. La disposición y colaboración de los trabajadores, fueron determinantes claves en la obtención de

la información. El personal se comprometió a responder a conciencia y con total honestidad el cuestionario elaborado.

2.6 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para la elaboración del diagnóstico y de manera previa a la obtención de resultados, se elaboró un cuestionario con 89 preguntas el cual fue medido mediante 5 dimensiones; Casi nunca es verdad, Pocas veces es verdad, A veces es verdad - A veces no, Frecuentemente es verdad y Casi siempre es verdad.

ESCALA		PONDERACIÓN	
SIGLA	DIMENSIÓN	SENTIDO AFIRMATIVO	SENTIDO NEGATIVO
1	CASI SIEMPRE ES VERDAD	1	5
2	FRECUEMENTEMENTE ES VERDAD	2	4
3	A VECES ES VERDAD, A VECES NO	3	3
4	POCAS VECES ES VERDAD	4	2
5	CASI NUNCA ES VERDAD	5	1

Tabla 1. Escala Ponderación Encuesta

La tabla anteriormente descrita, pretende indicar que si una expresión del cuestionario que se aplicó tiene impacto positivo, por ejemplo; “Reconoce la importancia de la labor que usted desempeña y su aporte en los resultados de la empresa” esta tendrá una ponderación de 1 si la respuesta obtenida es casi siempre es verdad, 2 si frecuentemente es verdad, 3 si a veces es verdad, a veces no, 4 pocas veces es verdad y 5 si casi nunca es verdad.

En caso contrario cuando la expresión refleja un impacto negativo, por ejemplo; “En la empresa cualquier comentario se convierte fácilmente en chisme”, este tipo de pregunta tendrá una ponderación de 5 si la repuesta es casi siempre es verdad, 4 si frecuentemente es verdad y así sucesivamente.

Es de gran importancia comprender que para unificar los resultados, se invirtió el sentido de las preguntas de carácter negativo, de tal forma que todas las frases quedaran en sentido positivo. De esta manera, se permitirá unificar el sentido positivo o negativo de la calificación de la encuesta.

La ponderación de las preguntas quedó de la siguiente manera.

Casi siempre es verdad: 1 - Excelente

Frecuentemente es verdad: 2 - Bueno

A veces es verdad, a veces no: 3 - Neutro

Pocas veces es verdad: 4 - Malo

Casi nunca es verdad: 5 – Crítico

Teniendo en cuenta lo anterior, la calificación Casi siempre es verdad y Frecuentemente es verdad indica o valora el clima organizacional en la dependencia como excelente o bueno, la calificación A veces es verdad, a veces no, representa una calificación intermedia que indica que aunque el clima laboral no se encuentra en las mejores condiciones, tampoco es crítico el entorno en el que se desempeñan. La calificación Pocas veces es verdad y Casi nunca es verdad significa que el clima laboral afronta dificultades por lo cual es percibido como regular o malo.

De acuerdo con la escala de valoración de 1 a 5, el rango comprendido entre 1 y 2 indica que el clima laboral se encuentra en excelente estado y la variable medida no afecta negativamente el ambiente de trabajo.

El rango de 2 a 3 significa que a pesar de que se disfruta un buen ambiente laboral hay aspectos que están afectando su comportamiento y se debe emplear medidas que conduzcan a obtener mejores resultados.

El rango de 3 a 4 señala que el factor medido afecta de manera significativamente el ambiente de trabajo y existen causales muy fuertes de insatisfacción por parte de los trabajadores.

Finalmente el rango de 4 a 5 indica que el clima organizacional en la dependencia se encuentra en estado crítico, por lo cual se debería recurrir a medidas de gran impacto y a largo plazo de manera tal, que pueda cambiarse la percepción y el grado de satisfacción de los trabajadores.

De manera seguida se presenta las graficas correspondientes a los resultados arrojados por las encuestas aplicadas a los 25 integrantes de la dependencia

2.7 RESULTADO GENERAL DE LAS VARIABLES

Una vez tabulada y analizada la información que arrojaron los estudios, se puede observar que el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Regional de Servicios al Personal, no se encuentra en las mejores condiciones.

La calificación promedio obtenida considerando todas las variables fue de 2.95, lo que indica que el ambiente laboral se encuentra afectado negativamente.

Considerando lo anterior, es de gran importancia estudiar y evaluar en detalle las variables que fueron calificadas de manera negativa, y especificar el detalle de las reales causas de su comportamiento.

A continuación se presenta la calificación obtenida para cada una de las 7 variables estudiadas, de acuerdo con la percepción y satisfacción de los trabajadores de la regional.

VARIABLE ESTUDIADA	PONDERACIÓN
CLARIDAD ORGANIZACIONAL	2,6
RELACIONES INTERPERSONALES	2,7
CONDICIONES DE TRABAJO	2,7
TRABAJO EN EQUIPO	2,8
MOTIVACIÓN	3,0
LIDERAZGO	3,3
COMUNICACIÓN	3,4

MEDICIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL REGIONAL DE SERVICIOS AL PERSONAL - BARRANCABERMEJA SANTANDER

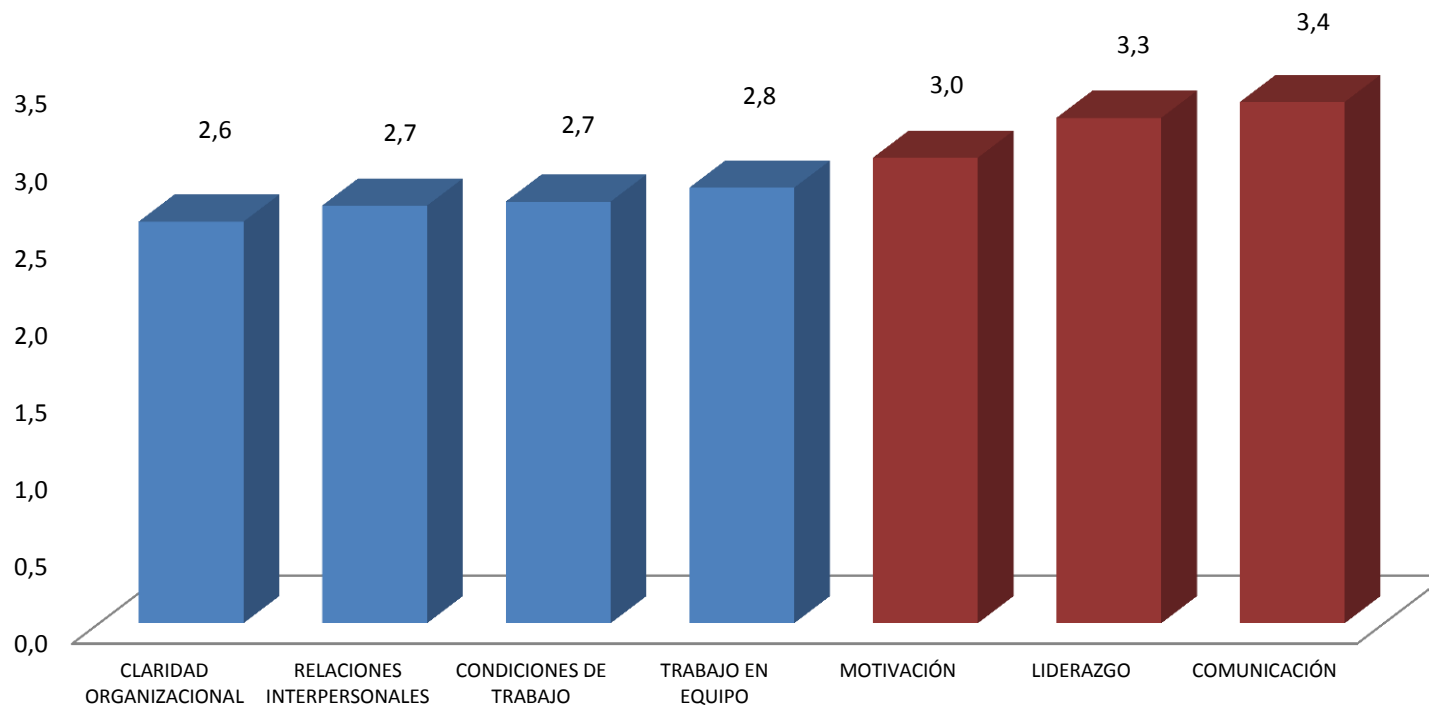


Figura 3. Medición Variables Clima Organizacional

De acuerdo con la anterior gráfica, la comunicación, el liderazgo y la motivación son las tres (3) variables que presentan mayor falencia en la dependencia, y las que en mayor medida están afectando la percepción positiva del entorno laboral de los empleados, en relación a su organización.

Las variables trabajo en equipo, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales y claridad organizacional, obtuvieron una mejor calificación, sin dejar de entender que la ponderación no atiende al nivel deseado en cualquier organización.

En este orden de ideas, a continuación se detallarán los resultados de las variables de manera individual, para obtener un mayor entendimiento de las causas de esta calificación.

3. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES

3.1 VARIABLE COMUNICACIÓN

Esta variable se concibe como el proceso mediante el cual se hace partícipe a los trabajadores, con la debida antelación, de los hechos importantes que ocurren en la organización, y sobre todo, de hacerlos partícipes de la toma de decisiones, que puedan llegar a afectar directamente las condiciones laborales y sociales de los funcionarios involucrados.

A través de la medición de esta variable se pretende identificar la frecuencia, transparencia y la tranquilidad con que se entabla una comunicación entre el líder y liderado, logrando determinar, el nivel de percepción grupal e individual, acerca de la claridad de la información emitida y la frecuencia con que esta se considera distorsionada.

Es importante resaltar que la variable comunicación, obtuvo la calificación menos favorable con un puntaje de 3.4, lo que indica que es de carácter obligatorio emitir propuestas de mejora y adoptar nuevas medidas, que contrarresten las falencias registradas en este aspecto, y tiendan al mejoramiento y claridad en los diferentes canales de comunicación que se tienen, pero que no están siendo bien empleados, o no son efectivos.

A continuación se detallan los 13 enunciados que califican esta variable al interior del cuestionario empleado.

1	Con poca frecuencia ocurre que por temor a consultar a los superiores decide obrar sin lineamientos claros
2	La información fluye en forma libre, es decir, Líder - Liderado - Líder
3	La información fluye de forma clara en la organización
4	Rara vez los comentarios entre los empleados se distorsionan con frecuencia generando rumores y malos entendidos
5	La información se transmite de manera clara y oportuna
6	La comunicación de los trabajadores beneficia la productividad
7	Los cambios que se dan a nivel interno de la organización se informan a cada persona y con la debida antelación
8	En la empresa rara vez cualquier comentario se convierte fácilmente en chisme

9	Los líderes de la organización realizan reuniones de trabajo para analizar y comunicar las decisiones, y planear la forma de trabajo
10	En la empresa es posible dialogar de manera tranquila con los líderes para expresar las inquietudes y opiniones
11	Es poco común escuchar "chismes" o comentarios acerca de los demás compañeros de trabajo
12	Se comunica efectivamente información sobre asuntos y cambios importantes para mí y la organización
13	Conozco los códigos y normas de comportamiento de la Empresa

De acuerdo con los resultados obtenidos, la pregunta número 7 de la variable comunicación que hace referencia a "Los cambios que se dan a nivel interno de la organización se informan a cada persona y con la debida antelación", obtuvo la menor calificación, ya que el 56% de los encuestados contestó que esto casi nunca es verdad. Contrario a esto, la pregunta número 13 de esta variable que hace referencia a "Conozco los códigos y normas de comportamiento de la Empresa" fue calificada por el 64% como casi siempre es verdad.

A través de las respuestas en los demás ítems se puede deducir que según la percepción de los trabajadores en general la información y las decisiones no se transmiten de manera clara ni oportuna. Esto conlleva, a que la información se distorsione y constantemente se generen rumores, chismes y malos entendidos.

La comunicación es una variable que resulta crítica en toda organización, en la medida que esta afecta la correcta comprensión y ejecución de las actividades, así como las buenas relaciones interpersonales.

A continuación se relaciona la grafica ponderación de la variable comunicación, de donde se concluye que la percepción de los trabajadores en relación con esta variable se encuentra calificada en un rango entre 3 y 4 (neutro y Malo), lo que indica que el clima laboral de la dependencia se está viendo fuertemente afectado por la falta de clara y oportuna comunicación, no existen vías de comunicación adecuadas, o no se comparten las decisiones importantes que pueden impactar directamente sobre el personal.

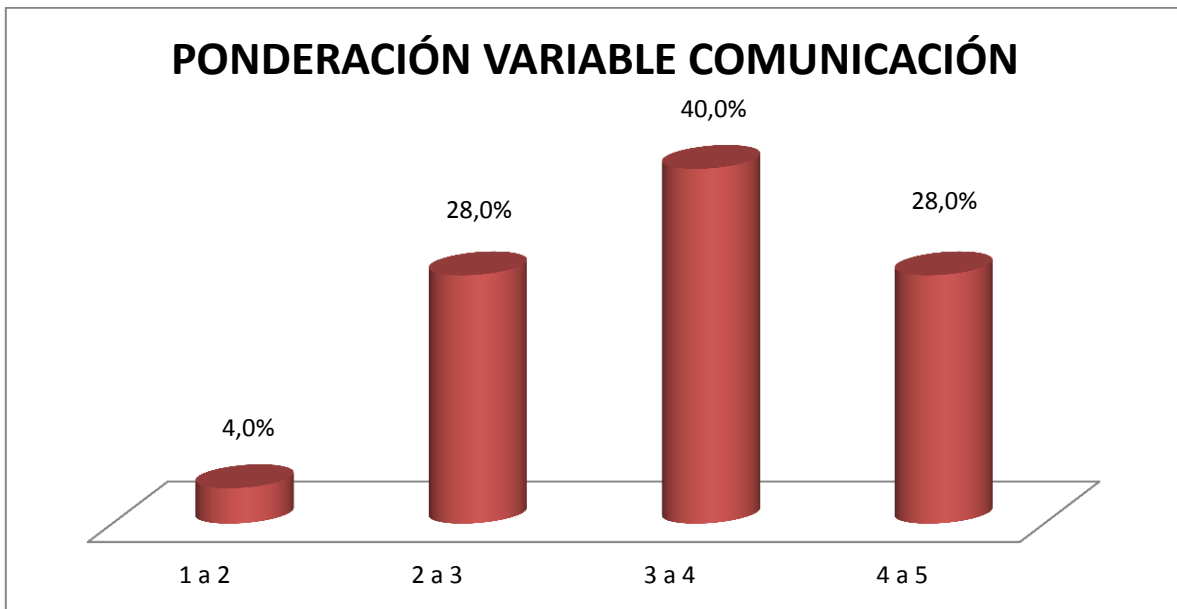


Figura 4. Medición Variable Comunicación

De acuerdo a lo anterior, es indispensable iniciar la implementación de medidas que contribuyan a que el proceso de comunicación se realice de una manera más fluida, clara y oportuna por parte de la organización y los líderes, para cambiar la percepción que tienen los empleados en relación a la falta de contacto y posibilidad de interacción entre el personal del área de trabajo.

La generación de espacios de contacto, de comunicación, e interacción diferentes a los puestos de trabajo, son indispensables para acercar al personal, y generar lazos de unión y apoyo más sólidos, que permiten abordar las gestiones del cargo con mayor efectividad.

3.2 VARIABLE LIDERAZGO

La variable liderazgo está definida como la capacidad que tienen los líderes de influir positivamente sobre los trabajadores. De acuerdo a esto, esta dimensión busca evidenciar la percepción que tienen los empleados sobre sus líderes, el interés, la atención y la comunicación que reciban por parte de ellos. Además de ello, el reconocimiento y la confianza que los jefes manifiestan sobre sus subordinados.

La calificación que obtuvo esta variable a nivel general fue de 3.3, ubicándola como el segundo puntaje menos favorable de la encuesta.

La necesidad de modificar el estilo de liderazgo en la dependencia es evidente, teniendo en cuenta el fundamental papel que juega un buen líder en toda organización. A través de estas personas se dirige, se motiva y se encamina al grupo en la obtención de los objetivos.

La tarea del líder no es tan fácil, este debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, que permita que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común, sin embargo, según las estadísticas revisadas, para la dependencia existen muchas variables que no están siendo manejadas de la mejor manera.

A continuación se detallan los 16 enunciados que califican esta variable al interior del cuestionario empleado.

1	Puedo consultar a mis superiores cuando se presenta alguna duda en la ejecución de mis labores
2	Los jefes pueden ser abordados fácilmente para atender consultas o revisar compromisos
3	Los jefes le han explicado claramente cuáles son sus objetivos de desempeño y que esperan de su función
4	Los jefes evitan el favoritismo al interior de los grupos de trabajo
5	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el ejercicio de nuestra labor
6	Recibimos estímulos o reconocimientos públicos por nuestra gestión
7	Los jefes evitan las intrigas al interior de los grupos de trabajo
8	Los jefes se toman el tiempo de revisar periódicamente sus resultados
9	Las personas son tratadas con igualdad independientemente del credo, raza, sexo u orientación sexual
10	Tengo la oportunidad de exponer mis razones o propuestas antes de tomarse decisiones que me afecten
11	Los jefes comunican de forma clara sus expectativas
12	Los jefes conducen el trabajo de forma competente
13	Los jefes cumplen lo que prometen o dicen
14	Los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes
15	Los jefes confían en el personal sin que los estén supervisando periódicamente
16	Los jefes involucran a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo

De acuerdo con los resultados obtenidos, la pregunta número 10 de la variable liderazgo que hace referencia a “Tengo la oportunidad de exponer mis razones o propuestas antes de tomarse decisiones que me afecten”, obtuvo la menor calificación, ya que el 56% de los encuestados contestó que esto casi nunca es verdad. Contrario a esto, la pregunta número 9 de esta variable que hace referencia a “Las personas son tratadas con igualdad independientemente del credo, raza, sexo u orientación sexual” fue calificada por el 40% como casi siempre es verdad.

En relación con las demás preguntas, se observa que la gran mayoría de los encuestados se encuentran en desacuerdo con el estilo de liderazgo que predomina en la dependencia, teniendo en cuenta que los jefes no informan los cambios importantes en la organización, los trabajadores no son escuchados, ni se les está teniendo en cuenta sus opiniones en relación con procesos que los afecta directamente a ellos. Igualmente, se evidencia un alto disgusto debido al favoritismo manifestado por los líderes hacia unos cuantos trabajadores y el poco reconocimiento que se está dando a la labor de los integrantes.

Como se observa, la forma como se viene ejecutando el liderazgo en la regional de acuerdo con la percepción de los empleados, no es el más propicio para un centro de atención al cliente, en donde de manera constante la atención al público puede verse afectada por los disgustos o inconformidades diarias de los trabajadores. Además de esto, la consecución de los objetivos se está viendo fuertemente afectada por este tipo de comportamientos y de seguir así las consecuencias pueden ser peores.

A continuación se relaciona la gráfica ponderación de la variable liderazgo, de donde se concluye que la percepción de los trabajadores en relación con esta variable se encuentra calificada en un rango entre 3 y 4 (malo y crítico), lo que indica que el clima laboral de la dependencia se está viendo fuertemente afectada por este aspecto.

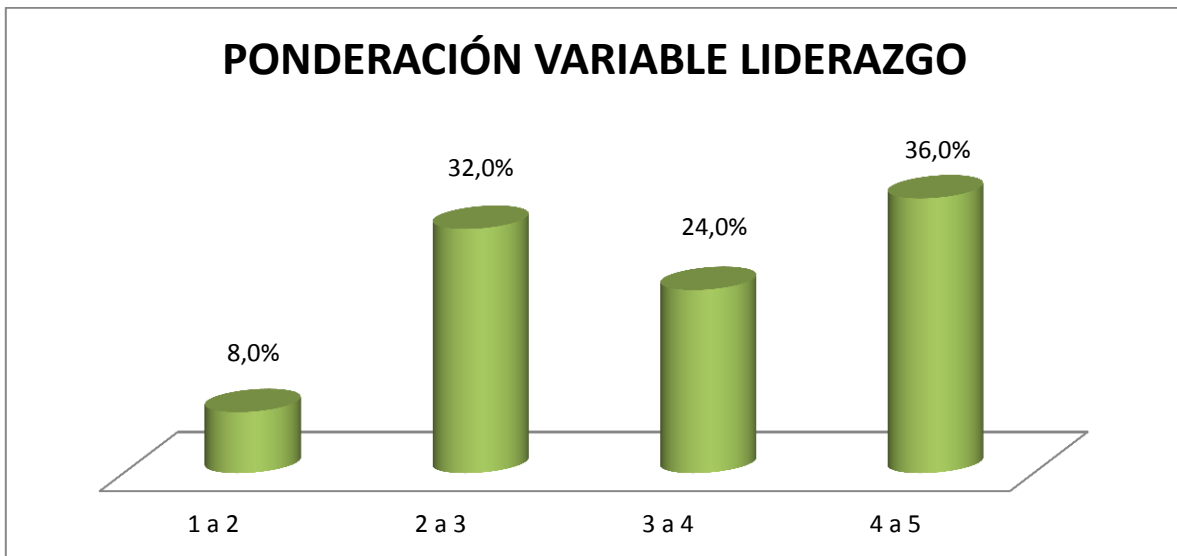


Figura 5. Medición Variable Liderazgo

Como se observa en la gráfica, la percepción del aspecto liderazgo por parte de gran proporción de los trabajadores es crítica, por lo cual se considera de relevante importancia, emplear medidas drásticas que permitan fomentar una mejor dirección en la dependencia, por parte de sus líderes.

3.3 VARIABLE MOTIVACIÓN

La motivación es aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta.⁴⁴

Esta variable mide el grado de motivación que presentan los trabajadores de la dependencia de acuerdo con las vivencias que afrontan en su entorno laboral, la proyección que tengan dentro de la organización, las oportunidades de ascenso, la capacitación e igualmente la satisfacción que sienten por diferentes aspectos como la remuneración, entre otros.

La motivación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad por parte del individuo y, por tanto, también lo es para el desempeño de sus tareas en el contexto laboral. En este ámbito, las empresas tratan de motivar a sus empleados para que inviertan esfuerzo e interés en la realización de su trabajo. Si

⁴⁴

http://www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/online_files/profesional/guia_rapida/datos/unidades_libro_alumno/retunidad04.pdf

el trabajador, gracias a su trabajo, encuentra satisfechas sus propias necesidades y deseos, se dedicará aún más en las tareas y generará un buen clima laboral a su alrededor.

La calificación que obtuvo esta variable a nivel general fue de 3, la cual a pesar de no ser la menos favorable, sigue siendo preocupante debido a que significa que gran parte de los trabajadores sienten baja motivación por su trabajo.

A continuación se detallan los 14 enunciados que califican esta variable al interior del cuestionario empleado.

1	Se siente satisfecho del salario que recibe por su desempeño laboral
2	Se considera miembro importante de esta Empresa
3	Normalmente en la ejecución del trabajo se exaltan nuestras cualidades y se corrigen los errores
4	El salario que recibe le permite vivir cómodamente
5	En la empresa se asciende a las personas que lo merecen
6	La permanencia en esta empresa obedece más allá de una necesidad económica
7	A los empleados que se destacan en la realización de su trabajo se les da un reconocimiento especial
8	Considera que la alta dirección se preocupa por su desarrollo y auto realización personal
9	Esta empresa brinda la posibilidad a sus empleados a ascender de acuerdo a sus méritos, aptitudes y antigüedad
10	La empresa muestra interés en la salud de sus empleados
11	Considera que los beneficios otorgados en esta Empresa son superiores al resto de Empresas
12	Los jefes reconocen el trabajo y esfuerzo adicional
13	Puede tomar fácilmente el tiempo libre que requiera para atender algún imprevisto personal
14	Los superiores reconocen la eficiencia de los empleados en el desempeño del trabajo

De acuerdo con los resultados obtenidos, la pregunta número 8 de la variable motivación que hace referencia a “Considera que la alta dirección se preocupa por

su desarrollo y auto realización personal”, obtuvo la menor calificación, ya que el 48% de los encuestados contestó que esto casi nunca es verdad. Contrario a esto, la pregunta número 11 de esta variable que hace referencia a “Considera que los beneficios otorgados en esta empresa son superiores al resto de Empresas” fue calificada por el 68% como casi siempre es verdad.

Se observa que la mayor inconformidad por parte de los empleados, se centra en el poco interés que se manifiesta por parte de las directivas en el desarrollo profesional de los trabajadores y las reducidas posibilidades de ascenso que existen en la actualidad. Sin embargo, los grandes beneficios que gozan los trabajadores de Ecopetrol, sigue siendo uno de los principales aspectos de interés para las personas que trabajan allí.

A continuación se relaciona la gráfica ponderación de la variable motivación, de donde se concluye que la percepción de los trabajadores en relación con esta variable se encuentra calificada en un rango entre 3 y 4 (neutro y malo), lo que indica que el clima laboral de la dependencia se está viendo fuertemente afectada por este aspecto.

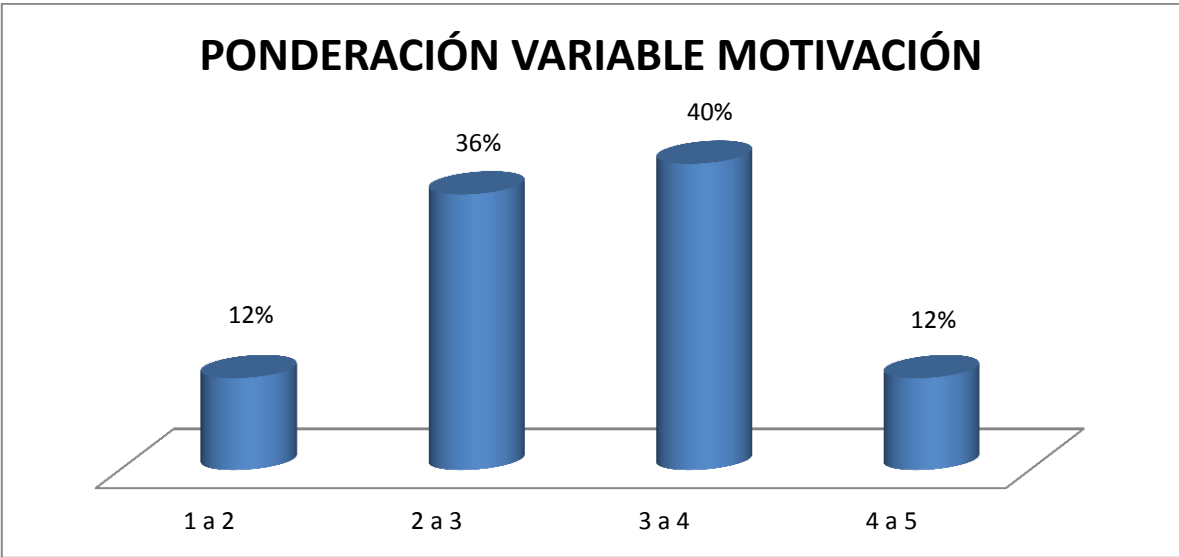


Figura 6. Medición Variable Motivación

Se considera importante que la administración tome las medidas necesarias para contrarrestar la baja motivación por parte del personal, ya que, en definitiva, los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer.

Los directivos de las organizaciones tienen que preocuparse por ayudar a satisfacer dichas necesidades, con el fin de no tener personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos.

3.4 VARIABLE TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo está definido como el conjunto de personas con habilidades y experiencias complementarias, comprometidas con una meta en común y con una serie de objetivos específicos en cuanto a resultados.⁴⁵

También es denominada como la capacidad de mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado. De acuerdo con esta definición, se establece que el trabajo en equipo guarda estrecha relación con la disposición natural de las personas para convivir, relacionarse y contribuir por medio de sus capacidades, al logro de los objetivos.

Para obtener una buena interacción con los compañeros de trabajo, una buena disposición al trabajo en conjunto y en general alcanzar un buen desempeño de manera grupal, es necesario que las personas estén siempre dispuestas a cooperar, se realice una adecuada asignación de tareas, se respeten las opiniones, se propongan alternativas de trabajo, se corrijan de manera amable los errores y se sientan responsables por el alcance de los objetivos.

La medición de esta variable tiene por objetivo establecer la percepción de los trabajadores de la dependencia sobre la facilidad que existe para alcanzar los objetivos de manera grupal en la administración. Igualmente, establecer el nivel de cooperación, respeto y compañerismo que caracteriza el lugar de trabajo

La calificación que obtuvo esta variable a nivel general fue de 2.8, que indica que aunque el clima laboral en relación con esta variable es relativamente bueno, tiende a verse afectado de manera considerable.

A continuación se detallan los 10 enunciados que califican esta variable al interior del cuestionario empleado.

⁴⁵ <http://www.slideshare.net/oscrd/trabajo-en-equipo-4536417>

1	Cuando alguien habla, todos escuchan y es respetada esa opinión
2	Se toma en cuenta las sugerencias de los empleados para mejorar las relaciones y el trabajo en equipo
3	El mejoramiento de su trabajo y el de sus compañeros se da con ayuda de las sugerencias del equipo de trabajo
4	Cuando se van a realizar trabajos en grupo o con otras dependencias se percibe una actitud de colaboración por parte de los empleados
5	Con poca frecuencia cuando alguien solicita un favor todos manifiestan estar ocupados en el momento
6	Mis compañeros corrigen mis errores de forma amable y sin hacerme sentir mal
7	Mis compañeros se muestran agradecidos cuando les colaboro en el trabajo
8	Los compañeros atienden a mis sugerencias y opiniones a cerca de las realización del trabajo
9	En la entidad cada quien hace su trabajo buscando a la vez agilizar el de los demás
10	Al realizar un trabajo en conjunto se busca que el reconocimiento sea grupal, más que individual

De acuerdo con los resultados obtenidos, la pregunta número 10 de la variable Trabajo en equipo que hace referencia a “Al realizar un trabajo en conjunto se busca que el reconocimiento sea grupal, más que individual”, obtuvo la menor calificación, ya que el 44% de los encuestados contestó que esto casi nunca es verdad. Contrario a esto, la pregunta número 7 de esta variable que hace referencia a “Mis compañeros se muestran agradecidos cuando les colaboro en el trabajo” fue calificada por el 52% como casi siempre es verdad.

De manera general se observa que aunque existe cordialidad y agradecimiento por parte de los compañeros de trabajo, prevalecen los intereses individuales que los grupales. Adicional a esto, de acuerdo con los resultados, se evidencia que existe el respeto por las opiniones y por la personas. Sin embargo, el concepto de trabajo en equipo no se encuentra bien apropiado, dado a que prevalecen las opiniones de unas pocas personas haciendo que se pierda la alineación y la objetividad del trabajo grupal.

Encontrar este tipo de falencias en las empresas, hace que se desaprovechen las capacidades y aptitudes que tiene los funcionarios y el alcance los objetivos planificados se vea perturbado.

La capacidad de un equipo es mayor que la suma de las capacidades individuales ya que permite que los objetivos sean alcanzados más fácilmente.

A continuación se relaciona la grafica ponderación de la variable trabajo en equipo, de donde se concluye que la percepción de los trabajadores en relación con esta variable se encuentra calificada en un rango entre 2 y 3 (bueno y neutro) en mayor proporción, lo que indica que el clima laboral de la dependencia puede mejorar, si se trabajan ciertos aspectos de esta dimensión.

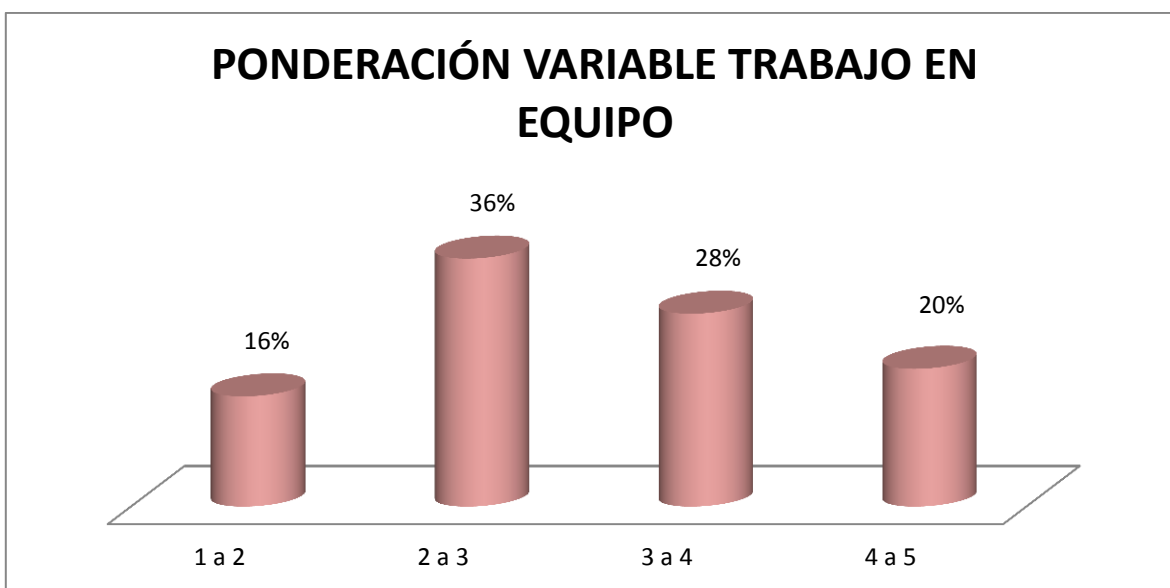


Figura 7. Medición Variable Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es esencial en toda organización, debido a que facilita las actividades de las personas, se obtiene una integración más eficiente de los trabajadores, se definen claramente responsabilidades y se establece una forma más eficiente de ejecutar el trabajo.

Es importante tomar medidas que permitan fortalecer esta variable en la dependencia, teniendo en cuenta que a través del trabajo en equipo pueden lograrse de manera más rápida los objetivos trazados en la organización.

El tenso clima laboral que predomina en la regional ha obstaculizado el alcance de las metas de los trabajadores en los últimos meses, razón por la cual los resultados generales no han sido los esperados por parte de las directivas de Ecopetrol.

3.5 VARIABLE CONDICIONES DE TRABAJO

Hace referencia al conjunto de variables que determinan la efectiva realización de las labores de los empleados, de acuerdo con el lugar de trabajo, a su presentación, comodidad, seguridad y disponibilidad de los recursos que se requieren para la adecuada ejecución de las actividades propias de cada trabajo.

Mediante la medición de esta variable, se pretende evidenciar las condiciones físicas, ambientales y de seguridad en las que trabajan los empleados de la dependencia e igualmente determinar la percepción de estabilidad laboral que brinda la organización a cada integrante.

La calificación que obtuvo esta variable a nivel general fue de 2.7, la cual es resultado en general de una buena percepción, sin embargo, cabe notar que la calificación tiene una mayor tendencia a ser neutra que buena.

A continuación se detallan los 16 enunciados que califican esta variable al interior del cuestionario empleado.

1	La actitud de los trabajadores demuestra una tendencia hacia la búsqueda y satisfacción de sus propios intereses
2	Considera que por ningún motivo puede haber un despido masivo de funcionarios
3	Las condiciones de trabajo son seguras
4	Cada funcionario cuenta con los elementos necesarios para la ejecución de su trabajo
5	Se trabaja con justicia y existe competencia leal
6	Se siente a gusto con las actividades que realiza en su puesto de trabajo
7	En su dependencia rara vez se cambia al personal constantemente
8	El personal se siente laboralmente seguro en la entidad
9	El ambiente de trabajo difícilmente produce estrés
10	Existe respeto por parte de los trabajadores para resolver asuntos de trabajo de compañeros que requieren ayuda.
11	Las condiciones físicas en los lugares de trabajo son adecuadas para el desempeño del mismo.
12	Los jefes inmediatos respetan tanto a sus colaboradores como al trabajo realizado por ellos
13	El ambiente de trabajo es confortable, tranquilo y agradable
14	El ambiente social de la empresa es amable y positivo.
15	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar
16	Este es un lugar acogedor para trabajar

De acuerdo con los resultados obtenidos, la pregunta número 6 de la variable Condiciones de trabajo que hace referencia a “Se siente a gusto con las actividades que realiza en su puesto de trabajo”, obtuvo la menor calificación, ya que el 40% de los encuestados contestó que esto casi nunca es verdad. Contrario a esto, la pregunta número 11 de esta variable que hace referencia a “Las condiciones físicas en los lugares de trabajo son adecuadas para el desempeño del mismo.” fue calificada por el 48% como casi siempre es verdad.

A partir del estadístico y el análisis general realizado de acuerdo con las respuesta de los encuestados, se puede evidenciar que existen condiciones físicas, ambientales y de seguridad óptimas en la Regional, razón por la cual se considera un lugar saludable para trabajar. Por otro lado, se evidencia que hay cierta insatisfacción en relación con la estabilidad laboral ya que existe un notable temor hacia el cambio de personal.

Este último aspecto es considerado crítico, teniendo en cuenta que la inseguridad laboral puede llegar a causar un bajo rendimiento por parte del personal. No genera ningún tipo de beneficio sentirse amenazado en el trabajo, los grandes esfuerzos pueden enfocarse en producir malestar entre los compañeros de trabajo y en concentrarse en otras actividades que no sean de carácter laboral.

A continuación se relaciona la grafica ponderación de la Condiciones de trabajo, de donde se concluye que la percepción de los trabajadores en relación con esta variable se encuentra calificada en un rango entre 2 y 3 (bueno y neutro).

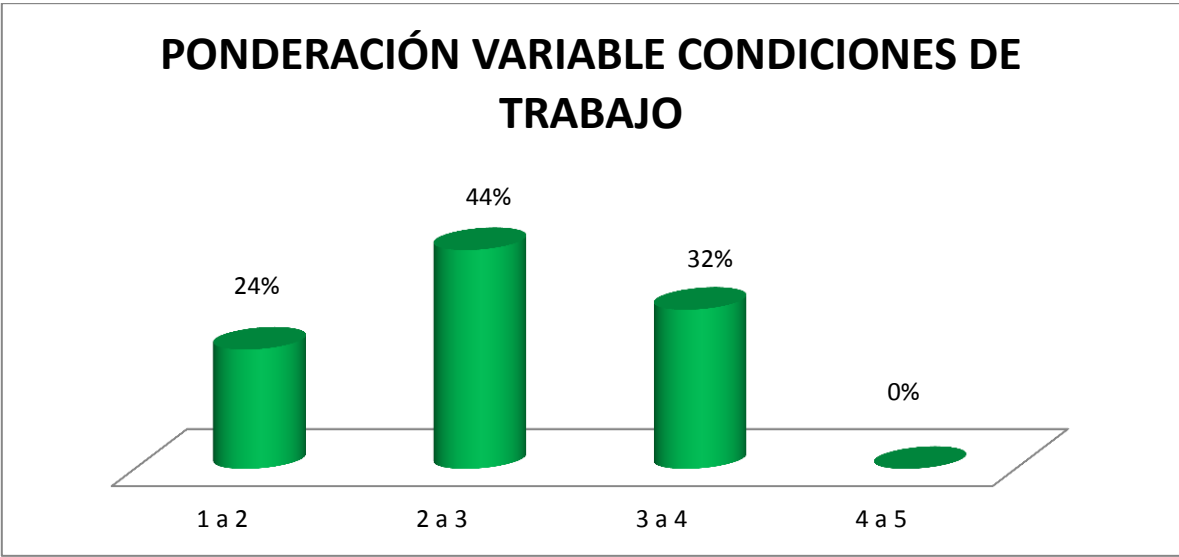


Figura 8. Medición Variable Condiciones de Trabajo

El principal enfoque de mejora en esta variable debe radicar en la adopción de mecanismos que permita reducir el índice de temor por despido laboral.

3.6 VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES

La actitud que tengan los trabajadores entre sí, puede generar o un ambiente armonioso o por el contrario generar un perturbador entorno laboral. A partir de esto, radica la importancia de contar con relaciones laborales donde predomine el respeto, la cordialidad, la tolerancia y de escucha atenta sobre las opiniones de los demás.

Igualmente es importante el fomento de las buenas relaciones interpersonales, teniendo en cuenta que esto permitirá asegurar la continua interacción e intercambio de ideas sobre aspectos laborales como personales entre los trabajadores.

La calificación promedio de esta variable fue de 2.7, lo cual indica que aunque predominan las optimas relaciones entre el personal, pueden establecerse medidas que permitan generar una mayor y mejor interacción entre las personas.

A continuación se detallan los 10 enunciados que califican esta variable al interior del cuestionario empleado.

1	Los superiores son cordiales con los subalternos
2	Son poco frecuentes las pugnas y rivalidades entre los compañeros de trabajo
3	Puede tranquilamente expresar desacuerdo sin causar problemas.
4	Se presenta baja rivalidad y competencia desleal entre las personas buscando favoritismo del jefe
5	La calidad de las relaciones entre los superiores y subalternos es la más adecuada
6	Existen pocas enemistades y rivalidades entre los empleados de la empresa afectando el ambiente laboral
7	Quiero permanecer en esta Empresa durante mucho tiempo
8	Cuando ingresa un nuevo funcionario, se le hace sentir bienvenido inmediatamente
9	Los funcionarios contratados recientemente logran asimilar fácilmente la cultura y ambiente de la Empresa
10	Puedo comportarme con naturalidad dentro de la Empresa

De acuerdo con los resultados obtenidos, la pregunta número 10 de la variable Relaciones Interpersonales que hace referencia a “Puedo comportarme con naturalidad dentro de la Empresa”, obtuvo la menor calificación, ya que el 32% de los encuestados contestó que esto casi nunca es verdad. Contrario a esto, la pregunta número 7 de esta variable que hace referencia a “Quiero permanecer en esta Empresa durante mucho tiempo” fue calificada por el 60% como casi siempre es verdad.

A pesar del inconformismo que se viene presentando hace ya varios meses y del afectado clima laboral que existe en la dependencia, resulta de relevante importancia enfatizar en el gran sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa. Sus ganas de permanecer en el desempeño de sus labores actuales conllevan a concluir que gran porcentaje de los encuestados se proyectan un futuro dentro de la organización.

Este último aspecto permitirá que todas las medidas de mejora que se implementen en la dependencia puedan ser llevadas a feliz término debido a la disponibilidad que se encontrará por parte de los trabajadores para conseguir un mejor lugar para trabajar.

A continuación se relaciona la grafica ponderación de Relaciones Interpersonales, de donde se concluye que la percepción de los trabajadores en relación con esta variable se encuentra calificada en un rango entre 2 y 3 (bueno y neutro).

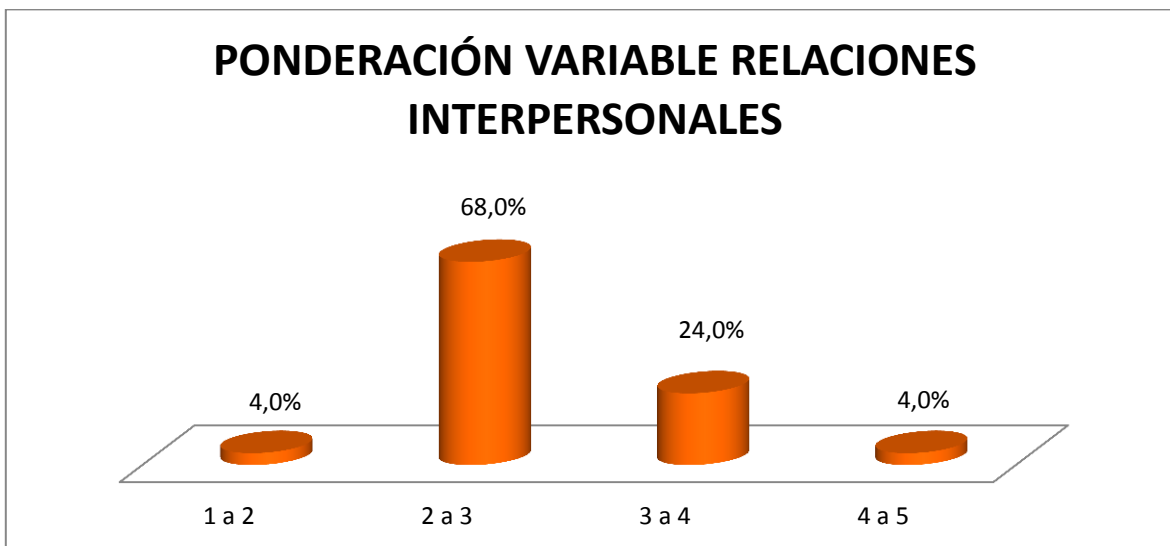


Figura 9. Medición Variable Relaciones Interpersonales

Fortalecer las relaciones entre los trabajadores, siempre traerá grandes beneficios tanto para ellos como para la organización. A través de una buena conducta, se logrará un ambiente más cordial, de compañerismo y de colaboración.

3.7 VARIABLE CLARIDAD ORGANIZACIONAL

Esta variable es concebida como la visión clara que posea el trabajador en relación al funcionamiento del cargo que desempeñan, la organización, las normas, los objetivos y actividades que caracterizan el lugar de trabajo.

El conocimiento e identificación de la planificación estratégica en toda empresa, la claridad en relación con las funciones y competencias de los cargos, juega un papel muy importante dentro de toda organización, teniendo en cuenta que esto permite definir claramente la responsabilidad del personal, orientar más fácil a los trabajadores, darles a conocer la importancia de su trabajo, enfocarlos a la contribución de las metas y hacerlos partícipes del crecimiento y desarrollo de la organización en general.

La calificación que obtuvo esta variable a nivel general fue de 2.6, ubicándola como la variable mejor calificada dentro de la encuesta. Sin embargo, existen muchos aspectos a mejorar y fortalecer de tal manera que la calificación obtenida en nuevas oportunidades de medición pueda estar en el nivel deseable.

A continuación se detallan los 10 enunciados que califican esta variable al interior del cuestionario empleado

1	Al ingresar a la Empresa se le da a conocer el reglamento de trabajo y las políticas de personal de la empresa
2	Se encuentran bien definidos e identificados los cargos en la estructura organizacional y la relación existente entre unos y otros
3	Conoce usted la Misión, La Visión de la Organización y es fácil ponerla en práctica
4	Reconoce la importancia de la labor que usted desempeña y su aporte en los resultados de la empresa
5	Conoce plenamente los objetivos de ECOPETROL y sabe usted de que forma contribuye en el alcance de estos
6	Conoce usted plenamente sus funciones y las competencias de su cargo
7	Los jefes tienen una visión clara sobre las metas de la organización
8	Considera que existe una buena asignación y organización del personal y los procesos al interior de la Empresa
9	Se tiene comunicación directa y clara sobre cualquier cambio en la organización
10	Se le permite desarrollar plenamente las funciones y competencias de su cargo

De acuerdo con los resultados obtenidos, la pregunta número 9 de la variable Claridad Organizacional que hace referencia a “Se tiene comunicación directa y clara sobre cualquier cambio en la organización”, obtuvo la menor calificación, ya que el 28% de los encuestados contestó que esto casi nunca es verdad. Contrario a esto, la pregunta número 1 de esta variable que hace referencia a “Al ingresar a la Empresa se le da a conocer el reglamento de trabajo y las políticas de personal de la empresa” fue calificada por el 52% como casi siempre es verdad.

Los resultados de esta variable reflejan la importancia que la empresa o la dependencia da a la necesidad de conocer los reglamentos y políticas de la organización. No obstante, nuevamente se refleja la falta de comunicación de los líderes hacia sus colaboradores, lo cual está estropeando de manera significativa el entorno laboral, facilitando la distorsión de la información, la creación de rumores y chismes, que únicamente conlleva a debilitar las relaciones cada día más.

Conocer los lineamientos, regulaciones, metas y en general la planificación estratégica de una organización, es un importante avance en el proceso de orientación a los trabajadores sobre el alcance de un objetivo en común.

A continuación se relaciona la gráfica ponderación de la Claridad organizacional, de donde se concluye que la percepción de los trabajadores en relación con esta variable se encuentra calificada en un rango entre 2 y 3 (bueno y neutro).

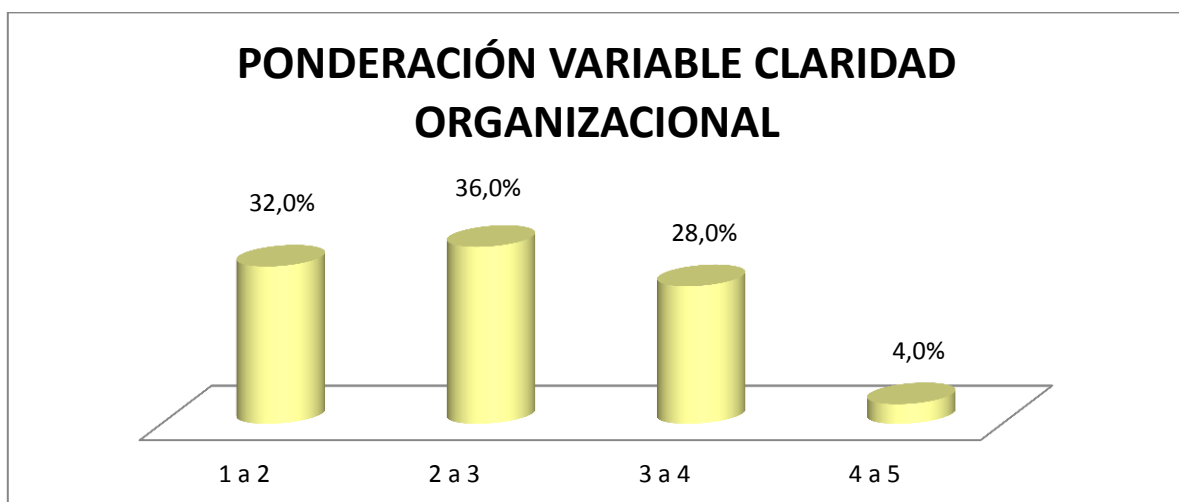


Figura 10. Medición Variable Claridad Organizacional

Dado que la claridad organizacional fue la variable con mayor aceptación en la encuesta, es importante seguir fortaleciendo los mecanismos que han permitido un buen comportamiento en la dependencia.

4. ESTRATEGIAS Y RECOMENDACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL

Una vez obtenidos y analizados los resultados que se obtuvieron a través de la encuesta y la constante interacción con los trabajadores de la dependencia, es importante entrar a formular estrategias y recomendaciones que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional, priorizando aquellas variables críticas comentadas, para buscar una mayor aceptación y adaptabilidad de parte de los trabajadores, con un compromiso de los líderes de la organización, de quienes se espera total coherencia y justicia en sus compromisos y decisiones.

A continuación se formularán varios mecanismos, que de acuerdo con el criterio de los autores pueden llegar a ser alternativas viables, para impactar de manera positiva en el cambio de percepción de los trabajadores, en relación con su clima organizacional.

4.1 APERTURA DE ESPACIOS DE COMUNICACIÓN PERMANENTES

En busca de obtener una clara, oportuna y fluida comunicación entre los líderes y colaboradores, es necesario establecer espacios de diálogo que permitan informar, escuchar, expresar puntos de vista, y poner en conocimiento los sucesos y trabajos que se adelantan en las áreas, la dependencia y la organización en general.

Bajo un marco de respeto, justicia y buen trato deben generarse espacios de acercamiento, de confianza, entre líderes y subordinados, para que se permita el compartir de ideas y opiniones.

Es relevante y fundamental para todo negocio humano, el mantener un buen canal de comunicación, sin embargo, la peor valoración percibida por los trabajadores, fue la de la comunicación, falla sobre la cual se cimienta gran parte de la problemática reflejada en los resultados de la organización.

La comunicación es la prioridad en un mundo globalizado, en el interactuar diario de las personas, de las familias, de las empresas. Nos permite relacionarnos, mostrarnos, darnos a conocer a los demás, exponer nuestras ideas, opiniones, alegrías y dolores.

La comunicación es en doble vía, y como tal, requiere dos aspectos, el dar y el recibir, tanto el expresar, como el escuchar son los pilares de la comunicación, por tal motivo se deben resaltar ambas facultades, para alcanzar un buen proceso de comunicación.

Para garantizar que la comunicación fluya, se debe preparar los canales o medios de transmisión adecuados, para que el mensaje llegue a su destinatario, y no se pierda o tergiversarse en su transmisión.

Para una organización es fundamental que se tenga total claridad en los canales de comunicación y en la transparencia de la información, aumentando esta necesidad, mientras más grande o mayores sean los planes de crecimiento de la entidad.

Se recomienda fundamentalmente en este aspecto, el implementar los instrumentos, los espacios, principios y políticas de comunicación efectivas al interior de la empresa, en donde se priorice la búsqueda de la claridad, la transparencia y el contacto permanente entre compañeros de trabajo y líderes de la organización.

Se recomienda para lograr un alto e inmediato impacto en la percepción de los trabajadores, programar reuniones sistemáticas periódicas, en las que los líderes expresarán públicamente los últimos cambios, planes y proyecciones de la organización, y como se involucra a los colaboradores dentro de las metas de la empresa.

Se sugiere programar reuniones en donde se definan objetivos claros de desempeño, se revisen avances, se re planteen metas e indicadores, acorde a lo esperado por los líderes y para cada funcionario.

Es importante igualmente, entender que el personal no sienta que la información que le impacta, no le llega directamente, debido a que en muchas ocasiones es el rumor el canal más expedito de alertar e indisponer a las personas, por tanto, debe abrirse en estas reuniones, espacios para abordar temáticas particulares de cada uno de los cargos del área, y recibir las solicitudes, propuestas y compromisos del personal a cargo.

Estas reuniones deben buscar el acercamiento y confianza entre líderes y su grupo de trabajo, por tanto debe ser dirigida con información clara y precisa, no

debe prestarse para correr rumores o información no confirmada, por tal razón el líder debe estar plenamente empoderado de su cargo, evitando delegar esta responsabilidad en otros subalternos que no cuenten con la información, o la oportunidad para transmitir, debido a que esta es una de las razones por las cuales las reuniones de comunicación, van perdiendo su poder de convocatoria e importancia.

La buena comunicación organizacional en un grupo o comunidad, fortalecen la unión y el compromiso en el cumplimiento de metas y objetivos, permite también el evaluar resultados, y el asumir nuevos compromisos. Si no existen canales claros y permanentes de comunicación, cada persona va perdiendo el rumbo de la estrategia planteada, va asumiendo sus propios ritmos y metas, y estas pueden diferir de los objetivos organizacionales.

En las reuniones sistemáticas es el momento propicio, para registrar el avance de las labores ejecutadas en cada una de las áreas, llevar un adecuado seguimiento a los objetivos trazados, adquirir compromisos y formular planes de acción que permitan alcanzar las metas propuestas.

Es también la oportunidad, para ir aclarando a todos los funcionarios, la importancia de sus roles, lo que se espera de ellos, permite igualmente, poner en conocimiento a los integrantes de la Regional de Servicios al Personal las funciones de cada colaborador, sus responsabilidades y los apoyos que requiere para la correcta ejecución de las actividades que tenga para cumplir con su responsabilidad.

Este tipo de sesiones debe llevarse a cabo semanalmente, de manera que no se pierda el continuo contacto con los trabajadores, y en las mismas, es necesario levantar actas, donde se deje constancia de los temas tratados en la reunión y los diferentes compromisos adquiridos por los asistentes.

Esta reunión debe ser liderada por el Líder local de la Regional de Servicios al Personal, a cargo de la dependencia respectiva, el cual debe encargarse de asegurar la motivación del personal durante la misma, de manera que se obtenga una participación activa por parte de estos. Es necesario expresar todos los aspectos positivos derivados del avance de los trabajos de las áreas y debe darse una retroalimentación al finalizar la reunión, de aquellos aspectos susceptibles de mejora, o de re direccionamiento de objetivos.

Igualmente es deseable, que el Líder local, tenga una administración de “puertas abiertas”, es decir, sea accesible a su personal, y lo puedan consultar en espacios fuera de la reunión sistemática.

1. Programa de selección y capacitación de líderes de la organización

Es indispensable para la organización, contar con el personal idóneo que saque adelante la estrategia, que pueda tomar las riendas de la empresa, y pueda sobre llevar cualquier inconveniente o imprevisto que resulte del día a día de la operación del negocio.

En la labor de selección del talento humano requerido para el cumplimiento de la estrategia, cobra relevante valor, la selección de los líderes de la organización.

2. Revisión y construcción conjunta de objetivos de resultado

La sesiones semanales con todos los integrantes de la organización generan grandes beneficios, sin embargo, por el contexto general en que se enmarca esta reunión, no es posible conocer el detalle de la situación que se presenta en cada área. Conocer los grandes inconvenientes que se presentan en la labor diaria, las actividades que realizan los trabajadores rutinariamente, los lineamientos que adoptan para ejecutar su trabajo y las decisiones que se toman internamente en las sub áreas, se convierte en una necesidad de conocimiento que deben alcanzar todos los líderes de las respectivas dependencia.

Para ello, se requiere programar un espacio de diálogo entre el jefe y el personal a cargo, en donde se informe y se reporte al líder el avance de las tareas de los trabajadores, se expongan los puntos de vista de cada uno de los colaboradores del área, se expresen las dificultades, se tomen decisiones de manera conjunta y se hallen soluciones en común acuerdo a cada uno los problemas que se presenten.

Fundamental en el logro de resultados, es el tema de la construcción conjunta de los objetivos de resultado que se esperan de cada funcionario, por lo que se debe implementar la metodología vía reunión, para atender permanentemente las inquietudes de los liderados, y la revisión de los metas y objetivos propuestos.

Este tipo de sesiones debe realizarse dos (2) veces por semana, de acuerdo con la disponibilidad de cada uno de los trabajadores. Se podrá convocar reuniones

extraordinarias, en caso de presentarse alguna situación que requiera una intervención urgente.

Para obtener resultados óptimos por medio de este mecanismo, es de esencial importancia que el líder sea una persona que genere confianza, con gran capacidad de escucha, tolerancia, motivadora, exigente y con enfoque al cumplimiento de resultados.

Una comunicación más cercana por parte de los líderes hacia los empleados, permitirá fortalecer las relaciones interpersonales, generar confianza, estrechar lasos afectivos y generar oportunidades de continua retroalimentación, en los que se podrán variar los objetivos que no apliquen al cumplimiento efectivo de la estrategia.

La implementación de estas propuestas atacará la deficiente comunicación que existe en la dependencia, y la reducción en el logro de los objetivos propuestos, lo que permitirá cambiar la percepción de los empleados frente a sus líderes, frente a su labor, le dará la certeza que su oficio representa algo para la empresa, fortalecerá el trabajo individual y en equipo, contribuirá al mejoramiento de las relaciones interpersonales y generará una mayor claridad organizacional.

3. Programa de reconocimientos por resultados

Como elemento motivador de los trabajadores, puede implementarse un sistema de incentivos, el cual estadísticamente se ha adoptado, sin embargo, para este caso no necesariamente debe estar fundamentado en el reconocimiento económico.

Existen muchas clases de estímulos en relación al mejoramiento de la motivación y compromiso del personal, y cada recompensa efectiva puede variar, dependiendo de las expectativas individuales de cada cual.

Se debe tener un conocimiento claro del personal que se tiene a cargo, labor encomendada al Líder local, quien tiene la obligación de velar y conocer los anhelos, pretensiones y carencias de su personal, sobre todo, en situaciones como la evaluada, en donde todas las características de los funcionarios son diferentes, en cuanto edad, sexo, educación, etc.

No tiene las mismas pretensiones el personal de la nómina indefinida, que los temporales, tampoco quienes tienen familias a cargo, como los jóvenes profesionales.

Es indispensable que el reconocimiento al personal, se de exclusivamente por el logro de resultados, de acuerdo a compromisos claros previamente establecidos.

El Líder local tiene la obligación de conocer y acercarse a sus liderados, para poder administrar sus talentos y potenciales en la mejor manera, a favor de la organización.

4. Planes de carrera

En atención al inconformismo generado por el desconocimiento en cuanto al futuro de los cargos en el área evaluada, se debe fortalecer la estructura organizacional del área, permitiendo que los funcionarios a cargo, tengan una proyección administrativa dentro de la empresa, y que no se vean avocados a estar relegados al interior de la organización, por no tener la posibilidad de ascender o aspirar a un cargo superior.

Con la planificación de un plan de carrera técnica y profesional para los funcionarios de la dependencia, se da motivación al personal, incentivándolos a la superación personal y profesional, con la esperanza de una mejora en las condiciones económicas, profesionales y sociales superiores.

El tema de la planificación o revisión de carreras es indispensable, para subir la moral de los trabajadores, acción que requiere adelantarse inmediatamente, involucrando a las áreas comprometidas con el desarrollo y bienestar de los trabajadores de la empresa.

Se debe convocar a una reunión inmediata, a la Vicepresidencia de Talento Humano, a la Vicepresidencia de Estrategia y Crecimiento, y a la Dirección de Centro de Servicios Compartidos de la empresa, para que se revise en detalle cada uno de los cargos ocupados, el perfil de las personas asignadas, y los roles de estos, para valorar si se requieren ajustes a los cargos y personal actualmente asignado.

Es muy posible que con la implementación del nuevo modelo, se hayan incurrido en ligerezas, como lo sería por ejemplo, asignar cargos de trámite, y recepción de

documentos, a profesionales especialistas de otro perfil, que si bien cualquiera puede ocupar el cargo, tal vez no fue contratado para él.

Se menciona el término ligereza, debido a que se tenía que ocupar al personal que se tenía en la misma área, para desempeñar los nuevos roles, lo que implicaba, ubicar una serie de profesionales con estudios pos graduales la mayoría, en cargos comúnmente llamados secretariales o de simple radicación de documentos.

Esta situación que ya se ha reiterado, genera alta desmotivación entre el personal, al entender disminuidas sus posibilidades en el mejor de los casos, en el peor, el personal considerará que se les está subvalorando, o incitando a renunciar, al desmejorarles sus condiciones laborales.

En este punto es bueno recordar, que no es sólo el incentivo económico el que motiva a los trabajadores, existen muchas otras variables y condiciones que imprimen en él, el impulso y deseo de superarse y dar todo por su equipo de trabajo.

El personal encuestado refleja gran inconformismo por su situación actual, y demuestran su interés en abandonar el actual cargo a la primera oportunidad.

Una vez se elabore la debida planificación del plan de carreras, asignación de roles y revisión de perfiles, la empresa deberá definir con base en los resultados del estudio, cuáles serán las proyecciones y condiciones de ascenso del personal afectado, o si por el contrario, no se encuentra opción de proyección de carrera, se tendrá que estudiar la posibilidad de reubicación del personal, para que se emplee en cargos y roles acorde a su formación y aspiraciones profesionales.

5. Planes de desarrollo

A sabiendas que toda área debe contar con el personal adecuado, en cuanto a disposición y competencias técnicas desarrolladas para poder cumplir con su labor, debe planificarse el debido desarrollo de las competencias requeridas por cada trabajador.

Para tal fin, se sugiere como estrategia de acción inmediata, el programar una reunión de frecuencia semestral entre el Líder Local de la Regional de Servicios al

Personal y cada empleado, para definir claramente cuáles son las necesidades de capacitación que requiere el funcionario para cumplir satisfactoriamente las funciones encomendadas.

El desarrollo de competencias es un tema vital para el logro de la estrategia de una empresa, debido a que si no se cuenta con el personal preparado para desarrollar competentemente su labor, se obtendrán resultados negativos, pérdida de motivación en el funcionario y sentimiento de inconformidad por la pérdida de autoestima y credibilidad en las propias capacidades.

Una de las premisas fundamentales de Ecopetrol S. A., como grupo empresarial, es el poder contar con el personal competente en los cargos y oportunidad requerida, con la suficiente anticipación para poder ejecutar las obras en el tiempo previsto, con la calidad exigida sin generación de pérdidas no previstas, ni incidentes ambientales y accidentes laborales.

Bajo esta directriz, enmarcada en los objetivos que apalancan la estrategia de la organización, es fundamental desarrollar al personal, en las competencias que se necesiten para cada rol, lo que repercutirá directamente en la productividad, en el logro de los resultados, en la confianza de cada empleado, e indirectamente en los resultados de la medición del clima laboral del área, con el entendido, que los líderes, y en sí, la organización, se preocupan en realidad por invertir en su talento humano, en su personal.

Mediante la planificación acordada del desarrollo de las competencias del personal, establecido entre líderes y su equipo, se restablece la confianza en el estilo de liderazgo, se retoma el compromiso por la superación personal, aumenta el interés en la formación y capacitación en nuevas herramientas que faciliten la labor, logrando alcanzar un ambiente de clima laboral organizacional satisfactorio, que a su vez sirva como motivador de los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos propuestos, mediante el compromiso de cada uno de los miembros de la organización, generando sentido de pertenencia, con alto grado de orgullo y trabajo en equipo.

6. Fortalecimiento del modelo de atención Centro de Servicios Compartidos de Ecopetrol S. A.

El modelo de centro de Servicios Compartidos, ha sido tomado en las altas esferas de dirección de Ecopetrol S. A., como el modelo que transformará la

cultura y la realidad de los negocios de la empresa, logrando simplificar los trámites actuales, la reducción notable de costos, la estandarización de procesos y la generación de valor inicialmente para Ecopetrol S. A., y en el futuro inmediato, para el grupo empresarial.

La medida que se requiere para fortalecer este modelo, el cual ya no tiene reversa en su implementación, es la ratificación permanente por medio de los diferentes canales de información de la organización, de la importancia que este reviste, y que sea incluido dentro del marco estratégico de la empresa.

Con la difusión permanente de la importancia del éxito del modelo, se dará sentido de pertenencia, orgullo, y satisfacción a los funcionarios encargados de sacarlo adelante, al hacerlos sentir parte del modelo que revolucionará la atención de los negocios de la empresa.

Con este refuerzo permanente de la importancia de la gestión, se perderá gradualmente, el temor a un despido masivo, o tercerización de los servicios, puesto que se convertirá esta área, en vendedora de servicios, a otras empresas del sector, y no se verá avocada a una tercerización por sus altos costos y posible ineficiencia.

La primera medida será que por todos los canales informativos de la empresa, entiéndase, correos internos, carteleras, radio y tele difusión por los canales públicos y propios, se haga un gran y permanente despliegue informativo, de los diferentes servicios ofrecidos por su portafolio, así como los canales por los que se puede acceder, los responsables y los tiempos de respuesta.

Estos últimos puntos son cruciales para una mayor aceptación y aprehensión de los involucrados, entiéndase, funcionarios y clientes del modelo, en cuanto a que es necesaria y urgente, la expedición inmediata a cargo del grupo de gobierno del modelo de atención del Centro de Servicios Compartidos, de los instructivos que relacionen cada uno de los servicios del portafolios prometido, así como también los canales o formas de acceder a los mencionados servicios, y los tiempos y acuerdos de respuesta.

Además de estos instructivos, los cuales deben ser emitidos inmediatamente, para mayor claridad de los clientes y los prestadores del servicio, se debe proyectar los estándares de procesos, en donde se maneje un mismo idioma para toda la

organización, y en todas las localidades se presten idénticos servicios, sin que existan diferencias entre prestadores y receptores del modelo.

Con las anteriormente mencionadas medidas, se garantizará la transparencia de los procesos, la estandarización, y prestación equitativa de los procesos, que llenará de confianza y certeza a los involucrados en su prestación.

7. Reconocimiento a las iniciativas y empoderamiento en el cargo

Como valor agregado en una organización, se debe tener en cuenta el aporte que cada empleado puede llegar a brindar a su trabajo, sin llegar a pensar en la anarquía o falta de dirección en el cumplimiento de metas y objetivos.

Para cada negocio, debe asegurarse una ventaja competitiva frente a sus rivales directos, y es en este punto donde cobra especial importancia, el aporte que puede entregar las capacidades humanas, el talento y voluntad que contribuyen al éxito de una organización.

Es en este sentido, que se expone en los textos de administración modernos, el orden jerárquico del aporte humano en el éxito competitivo de las empresas, manifestando lo siguiente:

“(...) Si midiéramos la contribución relativa de cada una de esas capacidades humanas a la creación de valor, reconociendo que vivimos en un mundo en el cual los requisitos para entrar en el juego son la eficiencia y la disciplina, la escala sería algo así:

<i>Pasión</i>	35%
<i>Creatividad</i>	25%
<i>Iniciativa</i>	20%
<i>Intelecto</i>	15%
<i>Diligencia</i>	5%
<i>Obediencia</i>	0%
<i>Total</i>	100% (...)” ⁴⁶

Se entiende en la gerencia de personal moderna, que tiene más preponderancia al talento individual, los aportes que cada funcionario pueda entregar a la

⁴⁶ Gary Hamel, Bill Breen. El futuro de la administración. Harvard Business Scholl Press. 2009

organización, la pasión que ponen en su oficio, la creatividad en sus procesos, la iniciativa para sacar adelante los retos y metas y hasta el intelecto puesto al servicio de su trabajo.

Por el contrario, y dependiendo obviamente del negocio que se esté analizando, la obediencia “ciega” no genera ninguna ventaja competitiva o valor al negocio, siendo además una habilidad, que junto a la diligencia y a la pericia, pueden conseguirse fácilmente en el mercado laboral, sobre todo, en el mundo globalizado actual, donde la fuerza de trabajo es cada vez más amplia, y se encuentra mayor oferta que demanda.

En este entendido, y bajo la premisa de inconformismo de los funcionarios de la Regional de Servicios al Personal del Magdalena Medio de Ecopetrol S. A., se presenta como una urgencia para impactar positivamente en el clima laboral del área, el reconocimiento de las iniciativas presentadas por cada funcionario, motivando a su vez, que cada uno de ellos intente entregar más de sí mismo, como aporte válido para los procesos a su carga, o de su dependencia de trabajo, iniciando una sana competencia entre compañeros, que redundará en mayores aportes y logros para la organización.

Como estrategia para implementar este aspecto dentro del área, se dará un espacio en las reuniones sistemáticas semanales de la dependencia, para que los trabajadores que a quieran, expongan sus iniciativas y aportes personales acerca de los procesos que actualmente se están llevando, buscando opciones de mejora, encontrando opciones para simplificar procesos o automatizar trámites, que permitan aportar un mayor valor al modelo de atención implementado.

Frente a las propuestas que aporten mejoras a los procesos de atención de servicios, deberá resaltarse al trabajador proponente, otorgándole el estímulo que se halla hecho merecedor, que no necesariamente tiene que ser económico, debido a que puede idearse otros sistemas retributivos, acordados previamente por el Líder local de la dependencia.

El reconocimiento a los trabajadores genera orgullo, satisfacción iniciativa, pasión e interés por la labor realizada.

Es generalmente escuchado, que muchos de los trabajadores no presentan propuestas, o no apoyan a sus líderes, porque sienten que estos se apropian de los aportes de sus subordinados, quedándose con los reconocimientos, y sin darle

la importancia al personal de planta, quienes en últimas, son los que conocen de primera mano los detalles de la operación.

Se conoce en la literatura del tema, como la teoría del reconocimiento intelectual y emocional, que plantea que cuando a las personas se les reconoce su valor y aportes intelectuales, siempre estarán dispuestas a compartir su conocimiento y experticia, inspiradas en dejar su huella a los demás, por el contrario, si la persona siente que no se le reconoce su aporte intelectual, se negarán a compartir su conocimiento, lo que implicará una pérdida de oportunidades de mejora a los procesos que maneje.⁴⁷

Un empleado que siente que sus aportes no son valorados, que se limita su posibilidad de aporte a la organización, con el tiempo perderá toda iniciativa para generar valor en su labor, por el contrario, pasará a ser un operador más, con completo desestímulo por su labor, poco sentido de pertenencia, y se limitará a realizar lo mínimo que le corresponda, sin disposición para entregar ningún esfuerzo o sacrificio en su tarea.

Esta condición negativa es un aspecto delicado en la valoración realizada, en cuanto a que la mayoría del personal involucrado, tiene un nivel de educación pos gradual, que generaría serias confrontaciones internas, al no poder desarrollar toda su capacidad profesional, limitándose a un trabajo automático, cíclico y sin posibilidad de ningún aporte personal.

8. Fortalecimiento relaciones interpersonales

Para fortalecer los lazos de unión que deben unir a un equipo de trabajo, se hace necesario la programación de reuniones, diferentes a las sistemáticas, en las que se potencialice el mejoramiento de las relaciones y el trabajo en equipo.

Estas reuniones deben programarse con una periodicidad trimestral, ordenada por el Líder local de la Regional de Servicios del Magdalena Medio, enfocada bajo la modalidad de coaching empresarial estratégico, en donde se trabaje en los temas que seleccione el respectivo líder, que considere deben afianzarse en su equipo, como por ejemplo, amistad, relaciones interpersonales, confianza, trabajo en equipo, y demás fortalezas necesarias para alcanzar los objetivos implementados dentro de la estrategia de la dependencia.

⁴⁷ Véase, W. Cham Kim. Renée Mauborgne. La estrategia del océano azul. Verticales de bolsillo. 2010. 204.

Estas reuniones trimestrales, deben salir del presupuesto de la misma dependencia, generado para capacitaciones, y deben recibirse en lo posible, en espacios fuera del ambiente laboral, en donde se puedan tener los ánimos distendidos, y no se tengan las preocupaciones habituales del trabajo.

Esta estrategia está encaminada a reforzar todos os atributos de los equipos de trabajo, para enseñarlos a trabajar unidos, cooperativamente, en pos de un objetivo en común.

Como facilitador de la implementación adecuada de esta estrategia, se encuentra el deseo de la totalidad de los trabajadores, de continuar en la empresa, si no se resuelve la posibilidad de pensionarse, en alguno de los casos.

En general todos los encuestados persisten en su voluntad de permanecer en la empresa, a pesar de sus percepciones negativas en los demás aspectos evaluados, lo que debe utilizarse para afianzar y facilitar el mejoramiento del clima laboral de la dependencia.

9. Generación de sentido de pertenencia por el nuevo modelo de atención.

Como estrategia para lograr integración, adaptación, confianza y sentido de pertenencia del personal de la dependencia, hacia el nuevo modelo, para que su puesta en marcha se realice con el apoyo e impulso de todos y se refleje esta buena actitud a los clientes que se destina.

En cuanto a construcción gerencial se habla de los tres principios del proceso equitativo,⁴⁸ para la implementación de un cambio en las organizaciones, y que comprende tres elementos, la participación, la explicación y las expectativas claras.

Con la explicación, se busca involucrar a los funcionarios en las decisiones que en algún momento puedan alterar sus condiciones de trabajo, o del sitio de trabajo.

⁴⁸ Vease. W. Cham Kim. Renée Mauborgne. Verticales de bolsillo. 2010. 197.

Con la participación se busca que en medio del ejercicio dialéctico, se generen las mejores condiciones de implementación del cambio, generando acuerdos y aceptación entre las partes.

La concertación o puesta en común de ideas, puede retribuir a la organización, con una mejor planeación estratégica para los nuevos cambios, y para el personal, genera un mayor compromiso, conocimiento, participación y facilidad de adaptación al cambio.

La explicación conlleva a que todas las personas involucradas, y afectadas, entiendan las razones del cambio, así mismo, se las puede hacer sentir partícipes de la nueva estrategia, y no se sentirán discriminadas, o especialmente afectadas en relación a las demás áreas de la empresa, permitiendo a su vez una retroalimentación que genere conocimiento valioso adicional.

Las expectativas claras hacen referencia expresa, a la claridad que se debe tener en cuanto a los nuevos objetivos, individuales y colectivos ceñidos a la estrategia del área u organización, también a los roles y funciones específicas de cada funcionario.

Es importante para la credibilidad y confianza, el tener las reglas de trabajo claras, el saber que esperar, el saber cuáles son las facultades y competencias de cada uno de los funcionarios.

Lo ideal al implementar un cambio organizacional, es involucrar al personal afectado desde un principio, desde la fase de elaboración del proyecto, con el fin de evitar traumatismos adicionales en su implementación, para evitar a los trabajadores el estrés que puede ocasionar la incertidumbre de la permanencia a o no de sus cargos.

Teniendo en cuenta al personal en cada etapa del proceso, se evitan los rumores, habladurías, malos entendidos, permitiría que el proceso de aceptación del modelo fuera inmediato, debido a que todos sabrían qué es?, cómo nos afecta?, qué papel desempeño en el?, y cuál es la razón de su implementación?.

En este caso específico no se tuvo en cuenta estas consideraciones, se implementó un sistema que afectó en gran medida las vidas de los funcionarios involucrados, obligando al cambio drástico de los roles, cargos y responsabilidades que se tenían, obligando en algunos casos al traslado de

ciudad de algunos de los funcionarios, lo que genero el inconformismo generalizado sobre las condiciones laborales, reflejado evidentemente en los resultados del clima laboral de la dependencia, y en los resultados operacionales obtenidos por los funcionarios.

Para remediar la evidenciada situación, se recomienda la programación quincenal de reuniones, que pueden ser extensión de las sistemáticas semanales, en donde el Líder local, y los Jefes de Unidad de cada una de las verticales, alternadamente visiten al personal y recojan las inquietudes y propuestas de mejora que puedan entregar los operadores directos del modelo.

Esta reunión quincenal recogerá conocimiento valioso, para la continuidad y afianzamiento del proceso, además, permitirá a todos los partícipes, sentirse involucrados en los procesos de mejora continua del modelo, que si bien no los involucró al principio, si los tuvo en cuenta en su implementación y puesta en marcha, buscando el interés y bienestar de todos los partícipes.

Estas reuniones quincenales, podrán incluir procesos motivacionales de coaching grupal, en el que se desahoguen lo funcionarios, y vayan aprehendiéndose los principios y cultura del nuevo modelo organizacional.

Esta estrategia deberá ir acompañada de las anteriormente planteadas, como lo son los procesos de integración, el acercamiento y fortalecimiento de los líderes, las campañas y constantes difusiones de las virtudes y expectativas del modelo, la definición de roles y procedimientos específicos, y la implementación de las estrategias generales que buscarán el mejoramiento de la percepción sobre el clima laboral de la dependencia.

Estas estrategias puntuales, factibles, que no involucran el empleo desahorado de recursos, y de aplicación inmediata, se consideran suficientes para impactar notablemente el ambiente laboral de la regional de Servicios del Magdalena Medio de Ecopetrol S. A., con la implementación del nuevo modelo de atención de Centro de Servicios Compartidos.

5. CONCLUSIONES

El clima organizacional en la Regional de Servicios al Personal del Magdalena Medio, Vicepresidencia de Servicios y Tecnología de la empresa Ecopetrol S.A. se describe como un entorno laboral negativamente afectado.

Entre los principales factores que contribuyen a diagnosticar esta percepción del entorno laboral por parte del personal, se encuentran el inconformismo manifestado por la implementación de un nuevo modelo de gestión denominado Centro de Servicios Compartidos, el incumplimiento por parte del personal en el alcance de los objetivos y la insatisfacción de los empleados en relación con la gestión administrativa que se adelanta en la dependencia.

A partir de la implementación de la encuesta elaborada por los autores, las continuas interacciones con los empleados y de acuerdo a la observación del entorno laboral de la Regional, fue posible determinar que el mal clima laboral de la dependencia ha influido en los deficientes resultados obtenidos en los últimos meses y propiciado las inconformidades manifestadas por el personal atendido en esta directiva.

Una vez evaluados y analizados los resultados obtenidos de los 3 mecanismos (encuesta, interacción y observación) empleados para el estudio de clima organizacional, se han identificado que los principales determinantes de la negativa percepción del entorno laboral de la dependencia, son entre otros, la deficiente comunicación, el equivocado estilo de liderazgo que se emplea en el área, el bajo interés por el desarrollo y crecimiento del personal que manifiesta la administración, el reconocimiento individual que se otorga al trabajo realizado en conjunto, el creciente temor por el despido y cambio de personal debido a la implementación del nuevo modelo de Centro de Servicios Compartidos.

Según el análisis realizado a las siete (7) variables evaluadas mediante la encuesta aplicada y a los principales determinantes en el clima laboral de la Regional, se puede evidenciar que las causas de esta problemática son considerables.

Dada esta situación, el plan de mejoramiento que se implemente debe ser robusto y necesita concentrar sus esfuerzos en atacar las múltiples variables, de tal forma

que pueda obtener resultados óptimos y de gran impacto en la percepción de los trabajadores.

Con el fin de dar sustancialmente mejora al deficiente clima organizacional de la dependencia, se formularon varias alternativas fundamentadas en el fortalecimiento de la comunicación tanto a nivel general en la dependencia como en la interacción entre el líder y el grupo colaborador, que permita contrarrestar las principales aspectos determinantes del mal clima laboral, encontradas en este estudio.

BIBLIOGRAFIA

- Ambiente laboral. 2011. En internet
<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3643/Ambiente-laboral->
- Centros de Servicios Compartidos. 2011. En internet.
www.deloitte.com/view/es_CO/co/servicios-ofrecidos/consultora/servicios-compartidos/index.htm
- Clima. 2011. En internet.
<http://es.wikipedia.org/wiki/Clima>
- Cultura. 2011. En internet
<http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>
- Definición de Clima Laboral. 2011. En internet.
www.degerencia.com/articulo/definicion_del_clima_laboral
- Centro de Servicios Compartidos. 2011. En internet.
www.deloitte.com/view/es_CO/co/servicios-ofrecidos/consultora/servicios-compartidos/index.htm
- Cultura y valores organizacionales. 2011. En internet
www.coninpyme.org/pdf/CulturayValoresOrganizacionales
- Clima laboral. 2011. En internet
www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm
- Clima organizacional y motivación. 2011. En internet.
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7499-clima-organizacional-y-motivacion.html>.
- Ecopetrol, una de las 500 empresas más grandes del mundo. 2011. En internet.
www.caracoltv.com/noticias/economia/articulo-229322-ecopetrol-una-de-500-empresas-mas-grandes-del-mundo

- Entrevista Oscar Villadiego. 2011. En internet.
<http://es.scribd.com/doc/56169553/Implementacion-de-un-CSC-en-una-compania-Como-Ecopetrol>
- Haygroup. 2011. En internet.
www.Haygroup.com
- "Leadership and organizational climate". 2002. Robert Stringer.
- La responsabilidad social empresarial, planeación estratégica y el medio ambiente. 2011. En internet.
www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/responsabilidad-social-empresarial-planeacion-estrategica-medio-ambiente.htm
- Liderazgo. 2011. En internet.
www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm
- Liderazgo y Talento. 2011. En internet
www.haygroup.com/co/services/index.aspx?id=14611
- Méndez Álvarez, 2006: 108.
- Objetivos estratégicos. 2011. En internet
www.e-visualreport.com/objetivos
- John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (1988)
- La estructura organizacional. 2011. En internet.
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm
- PIB 2011. 2011. En internet.
www.dane.gov.co/
- Plan de inversiones de Ecopetrol para 2011 superará los US\$8.000. 2011.
En internet.
www1.upme.gov.co
- Psicología y Empresa. 2011. En internet.
<http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>

- Productividad. 2011. En internet
<http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>
- Sinergia. 2011. En internet.
www.alegsa.com.ar/Dic/sinergia.php
- Qué es el comportamiento organizacional?. 2011. En internet.
<http://portafoliodigitalco.bligoo.com/content/view/322759/Capitulo-1-Que-es-el-comportamiento-organizacional.html#content-top>
- Thomas Friedman (2010) “La tierra es plana”. Mr ediciones. 119
- Trabajo en equipo. 2011. En internet.
<http://www.slideshare.net/oscrowd/trabajo-en-equipo-4536417>
- Visión al 2020 del Grupo Empresarial. 2011. En internet.
www.ecopetrol.com.co